全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



财经易文

本书入选“福布斯创业图书馆”（创业者必备的10本书）

THE ART of PRICING

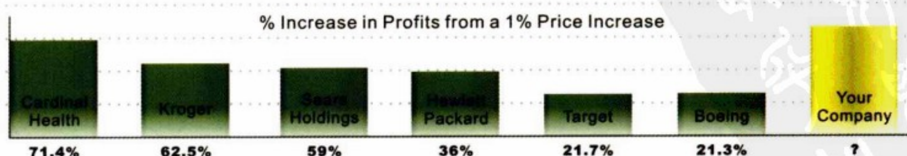
定价的艺术

破解价格密码 挖掘隐藏的利润

［美］拉菲·穆罕默德（Rafi Mohammed）/著 蒋青/译

How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business

1% ... a small number ...but in pricing, 1% can bring extraordinary returns
What would an extra 1% dofor your company?



中国财政经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定价的艺术

破解价格密码　挖掘隐藏的利润

［美］拉菲·穆罕默德（Rafi Mohammed）　著
蒋青　译

中国财政经济出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

定价的艺术:破解价格密码 挖掘隐藏的利润/(美)穆罕默德(Mohammed,R.)著;蒋青译.—北京:中国财政经济出版社,2008.9

书名原文:The Art of Pricing

ISBN 978-7-5095-0912-8

Ⅰ.定… Ⅱ.①穆… ②蒋… Ⅲ.价格学—研究 Ⅳ.F714.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 127591 号

著作权合同登记号:图字 01-2008-2941 号

Rafi Mohammed

The Art of Pricing: How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business

ISBN 978-1-4000-8093-9

Copyright © 2005 by Rafi Mohammed.

Original language published by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database of retrieval system, without the prior written consent of the publisher.

This translation published by arrangement with Crown Business, am imprint of Random House, Inc.

本书中文简体字翻译版由 Crown Business 授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: http://www.cfeph.cn

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市和达印务有限公司 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 12 印张 120 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:29.80 元

ISBN 978-7-5095-0912-8 / F·0755

(图书出现印装问题,本社负责调换)



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

献　词

献给我的家庭，

感谢你们在我生命中的各个阶段

给予的关心、支持与友谊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中文版序

今天，波士顿的天气清爽宜人。一大早，我就凝望着查尔斯河（Charles River，马萨诸塞州一条相对较短的河，将波士顿划分为剑桥和查尔斯顿两部分——译者注），回想起了我写作《定价的艺术》这本书时的情景。这是我一生中充满乐趣的一段时光——听到这本书帮助像你一样的读者实现了为利润与增长而定价，我备感欣慰。我发现，在大多数公司中，定价通常都是一种含糊不清的、草率的、毫无规则的商业活动。经理们需要认识到，这些“拼凑在一起”的价格直接决定了公司的财务状况。通过使用一些简单的定价方法，就能够为公司释放出大量的隐藏利润，这一点令我感到十分得意。我不止一次看到了这种情况的发生——而且总是令人兴奋不已。《定价的艺术》一书为你的公司从产品和服务中获得最多的利润提供了简明易懂（而且易于实施）的指南。

对于中国企业来说，定价问题在当今的环境中越发重要。经济的高速增长、创新的商业文化，为你带来了大量的商业机遇。而创立“正确的”定价战略，对于充分利用这些机会至关重要，而且也是成功战胜高企的油价、运输成本以及人民币升值的有力工具。

作为作者，对这本书能够翻译成中文出版，我感到十分荣耀。衷心感谢中国财政经济出版社易文出版中心的张仕航先生为本书中文版的出版所付出的艰苦努力。

最后，感谢读者花时间阅读这本书。真诚地希望你能成功地为利润与增长而定价。

拉菲·穆罕默德

于马萨诸塞州波士顿

2008年7月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

我见过的所有公司中都存在着隐藏的利润。如果能够利用更恰当的定价将它们挖掘出来，它们就能够带来利润的增长和企业的成长。“更好地定价”这一想法常常使人感到不舒服，因为人们认为这个词的意思是通过收取高价来占消费者的便宜。正如你将看到的，“更好地定价”并非如此，实际上，它可以为消费者和企业创造出一种双赢的境况。对于为了利润与增长而制定的价格，我的观点是：它实际上是为消费者提供了一系列定价选择，使得他们能够从中选择最适合他们的一种。

本书的目的是以一种易于理解的方式来讨论定价，而定价正是许多公司面临的一个关键企业战略。我试图采用一种清晰、友好的方式来写这本书，但读者不要产生下面的误解：“拉菲只是在讨论定价问题的皮毛。”相反，本书讨论的概念既有最基本的，也包含了最高深的。这些工具将帮助你发现并赢得产品中隐藏的利润。

与任何具有挑战性的项目一样，在写作本书的过程中，我也经历了艰辛与欢乐。不知道有多少个清晨，面临一天的研究与写作任务，我感到这的确是一场艰苦的战斗。但是，某些天的下午是令人愉快的。当获得了一个新的见解或写出一段漂亮的文字时，我会发自内心地感到兴奋。我发现，对定价钻研得越深入，我对它越着迷。因此，我非常希望听到你对本书观点的看法以及你自己的定价经历。

拉菲·穆罕默德
于马萨诸塞州剑桥
RafiMo@gmail.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致　　谢

我的一位朋友最近说："我看到你最高兴的时候就是你写这本书的时候。"他是对的——那是我一生中最得意的时期。现在回想起来，在这本书的写作过程中，有许多朋友提供了慷慨的帮助。因此，感谢他们的帮助对我来说是非常重要的。

人们都说，约翰·马哈尼（John Mahaney，Crown Business 出版社的总编辑）是编辑中的编辑。他是最棒的。这是我第一次与一位总是正确的人合作，并从约翰身上学到了许多东西。我会怀念我们之间愉快而高效的合作。

我很感激戈登（Gordon）与帕迪森（Atsuko Paddison）真诚的帮助。他们总是为我提供帮助，戈登曾经不厌其烦地协助我度过难熬的日子。自从我们研究生毕业后，"医生"吉尔德（Linda "The Doctor" Van Gelder）就是我真正的朋友。我们一起经历了很多事情，她总是我最信任的顾问。我十分珍惜我与伊凡切夫（Kathy Ivanciw）之间的友谊，并非常感激她的支持。

在写作这本书的过程中，我的最大收获就是与史蒂夫·扎拉兹（Steve Szaraz）建立了真正的友谊。我从史蒂夫身上学到了很多东西，非常感谢他对我的一贯支持。艾利亚德斯（George Eliades）是一个很棒的朋友，我们的讨论使我在本书中添加了一些善意的幽默。我还非常感谢下面这些人，他们花时间阅读了这本书的草稿，当我出现错误时，他们从不害怕直接告诉我——他们的意见使得这本书的条理更清晰了。他们是 Bernie Jaworski、Kenneth Li、Craig Thompson、Eric Paley、Javier

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Colayco 与 Marie Claire Guglielmo。

我还要感谢康奈尔大学的几位教授，这本书的创意即是在 16 年前产生在这所学校里。帕特·德格拉巴（Pat DeGraba）是一位真正的经济学家中的经济学家和好朋友。令我非常惊讶的是，对于我提出的任何经济学问题，他总能给出圆满的答案。罗伯·马森（Rob Masson）所做的工作远远超出了委员会主席的职责范围，我很欣赏他总有一些新的见解和建议。鲍勃·弗兰克（Bob Frank）一直在鼓励我对定价保持兴趣，他对经济学的创新的写作方式也反映在本书中。

做研究最令人愉快的事是能够遇到一些无私地提供帮助的人——他们的友好与慷慨总是令我感到惊奇。我从 Lloyd Hansen、Irving Azoff、Ron Tadross、Ron Robbins、Doug Richters、Fritz Ahadi、Bill Stang 和 Drew Atkinson 的经历与智慧中学到了许多东西。感谢肯特·门罗（Kent Monroe）分享他即将出版的文章，推动我思考定价中的公平问题。

我最感谢达顿商学院（Darden Graduate School of Business）的巴滕研究所（Batten Institute），以及费希尔（Debbie Fisher）和布鲁纳（Bob Bruner）对我的研究提供的友好与慷慨的帮助。我要感谢富勒（Joe Fuller），以及众多朋友和 Monitor Group 以前的同事，他们为我写作本书提供了很多好主意，进行过生动的交谈，并提供了积极的支持。在本书的写作过程中，拉夫·萨加林（Rafe Sagalyn）一直是一位敏锐的顾问，提供了很多支持。

最后，我要感谢下面这些人的友谊——我的生命由于有了他们而更幸福：Deborah Dupont, Katherine Jocz, Mike Yip, Dan Kim, Scott Becker, Bruce Weinberg, Chris Denton, and Omar Sadick.

拉菲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目　录

前　言 …… 1

致　谢 …… 1

第 1 章　隐藏的利润 …… 1

1.1　为利润与增长而定价　/ 1
1.2　隐藏的利润　/ 4
1.3　对定价认识的现状　/ 10
1.4　定价不仅仅是一个数字,而是一系列完整的战略　/ 12
1.5　擅长定价是坏事?　/ 15
1.6　本书概览　/ 17

第 2 章　赢得利润的文化 …… 19

2.1　赢得利润的文化　/ 19
2.2　基本信息 + 小变化 = 大利润　/ 20
2.3　授权你的员工为你多赚钱　/ 21
2.4　避免定价中的利润泄漏　/ 30
2.5　出于定价的目的而塑造你的组织　/ 36

第 3 章　一切都与价值有关 …… 37

3.1　雨伞价值的波动　/ 37
3.2　价值:定价的基础　/ 38
3.3　对价值基础定价法的警告　/ 40
3.4　通过创造价值寻求成长　/ 43

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.5 来自赢得价值的利润 / 47
3.6 扩展定价能力 / 50

第4章 来自拍卖的经验 …… 53
4.1 行家眼中出价值 / 53
4.2 来自拍卖的经验 / 55
4.3 价格的超级力量 / 56
4.4 为利润与增长而定价:从积木到工具 / 58
4.5 实践多价格方法 / 60
4.6 日用品如何定价? / 62
4.7 重新关注公平性 / 65

第5章 价值解码器 …… 67
5.1 价值反复无常的本质 / 67
5.2 价值解码器 / 70
5.3 单引擎飞机的价值解码器分析 / 71
5.4 第一步:替代品的价格与可获得性 / 75
5.5 第二步:与竞争产品的性能对比 / 76
5.6 第三步:收入 / 81
5.7 第四步:相关产品的价格/需求强度 / 82
5.8 第五步:市场环境 / 82
5.9 综合分析 / 83
5.10 对来自拍卖的经验的一点解释 / 85

第6章 差别定价 …… 87
6.1 X光透视 / 87
6.2 顾客特征 / 89
6.3 事实胜于雄辩——门槛 / 91
6.4 时间 / 93
6.5 数量折扣 / 95

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.6 分销 / 97
6.7 混合捆绑 / 99
6.8 谈判 / 101

第7章 产品版本 ········ 103
7.1 “跟着食物走” / 103
7.2 “照单点菜” / 107
7.3 越多越好 / 108
7.4 少一些可能更有利可图 / 109
7.5 吸引新顾客的功能 / 110
7.6 迅捷的服务 / 112
7.7 避免等待 / 113
7.8 不确定性 / 114

第8章 基于细分的定价 ········ 117
8.1 研究生院、摇滚乐和捆绑利润 / 117
8.2 分时段享有所有权 / 121
8.3 捆绑 / 122
8.4 租赁 / 124
8.5 预付费 / 125
8.6 出租 / 127
8.7 两部分定价法 / 128
8.8 门槛 / 129
8.9 支付计划 / 129
8.10 定制定价 / 130
8.11 “随便吃”定价法 / 131

第9章 画龙点睛 ········ 135
9.1 定价的艺术 / 135
9.2 控制价格的战略原因 / 138

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.3 定价的公平性 / 141
9.4 作为营销工具的价格 / 146
9.5 对价格进行最后的调整 / 150

第10章 一切从星期一开始 …… 151
10.1 管理者备忘录:为利润与增长而定价 / 151
10.2 赢得利润的文化 / 152
10.3 定价的基础:价值 / 154
10.4 多价格方法 / 155
10.5 今天你能挖掘出哪些隐藏利润? / 158

注释 …… 161

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 1 章 隐藏的利润

1.1 为利润与增长而定价

我的朋友大卫·施特劳斯对烹饪一直情有独钟，他不是把烹饪作为一种业余爱好，而是当成了一种职业。他走的是其他成功厨师同样走过的路：到烹饪学校学习，并到各种各样的饭店去当厨师。大卫将他所有的经验汇集起来，创造出一种独特的烹饪方式，与那些只能被称为好厨子的人大不相同：他是为了愉悦顾客而烹饪。因此，最近他打电话告诉我他要开一家美食馆时，我一点儿也不吃惊。

见面后，大卫向我提出了一个他一直在努力解决的商业问题。“拉菲，”他说，“我不知道如何在菜单上定价。”他的情绪有点儿激动，继续大声说道：“最优质的蘑菇牛排是应该定 18 美元还是 31 美元呢？13 美元的差异会对光顾我饭馆的顾客数量有什么影响呢？我不想让自己的饭馆里只坐着一群富人，我希望让各类顾客都能品尝到我制作的美味。但是话说回来，我是在做生意，我要挣钱。”

大卫·施特劳斯定价困境的有意思之处在于，它反映了世界上每一家企业都要面对的挑战——不论是新成立的小公司，还是《财富》500 强企业。

我有幸在学术领域、政府部门和私人部门进行定价问题的研究。作为大学教师，我的博士论文的主题是定价问题，我还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在顶级学术期刊上发表有关定价问题的新观点，并为那些成长中的经理人讲授有关定价问题的课程。作为联邦通信委员会（Federal Communication Commission）的经济学家，我既研究解除本地及长途电话费率的管制，也研究利用价格补贴（price subsidy）使穷人能够用得起电信服务之类的公共政策问题。现在，我正在与各个行业中大大小小的企业合作，为它们制定定价战略。通过所有这些经历，我发现，绝大多数组织定价问题的根源都是一样的：它们没有用正确的方式来思考定价问题。

对大多数人来说，定价是一种令人不安的经历，包括妥协、凭直觉进行的（fly-by-the-seat-of-the-pants）分析、猜测、抬高成本、跟随竞争者，以及他们一直在做的事情。这样做的结果往往是得到一种"凑合的"（just work）价格。18 美元和 31 美元定价决策的折中价格是 24.5 美元。那么，在制定一个"凑合的"价格和利用为利润与增长而定价这一思想制定的价格之间，有什么不同呢？差别就是：大量的隐藏利润。定价的潜在收益远远超出了 18 美元和 31 美元这种简单的决策所能带来的收益。

现在回到我与大卫的谈话上来，我指出，他希望将其客户扩展到超出富人范畴的这种想法实际上已经触及我关于定价的核心理念：一些顾客对你的产品的评价高于其他人的评价。例如，背负着房屋贷款和养育子女重担、手头儿并不宽裕的年轻夫妻在希望用一顿美餐来庆祝周年纪念时，他们不会像有钱人那样在城里最好的饭店进餐。这一简单的事实——即顾客对同一产品赋予不同的价值——使得公司能够为利润与增长而制定价格。思考定价的正确方法是将其作为一系列策略，即为那些对你的产品估值不同的人提供服务［并从他们身上获得不同的利润率（profit margin）］。

在对大卫的生意、目标和潜在顾客进行了一个小时的讨论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，我们为他的饭馆设计了一套定价策略。其中包括“早起鸟”（early-bird）特价、老年人折扣、正常的菜单价格、交200 美元成为会员可以在一年内享受所有菜品 75 折优惠、三道菜套餐折扣、价格更低的酒吧饮料单，以及利润率极高的“主厨桌”（chef's-table，在品尝美味的同时可以目睹厨师的精彩厨艺——译者注）。当然，与那些愿意出大价钱坐在“主厨桌”享受就餐特权的挥金如土的顾客相比，饭馆从订购“早起鸟特价餐”的顾客身上赚取的利润要少得多。但这恰恰是为利润与增长而定价所要实现的目标。一系列恰当的定价策略使公司能够为尽可能多的顾客提供服务（并从他们身上赚取利润）。

6 个月后，我拜访了大卫的饭馆，他正在为自己饭馆的生意蒸蒸日上而感到喜气洋洋。通过“早起鸟特价”，那些通常享受不起他的美酒佳肴的顾客能够来他的饭馆就餐，他为此感到非常高兴。看着挤满用餐者的餐厅，我也为我的朋友感到高兴。大卫在为利润与增长而定价方面做的太好了。由于提供“主厨桌”之类的选择，利润得到了提高，而“早起鸟特价”扩大了其顾客基础。想一想，如果他把定价看成是一个 18 美元还是 31 美元的决策，那会损失多少利润！

本书展示了为利润与增长而定价的方法，这一方法可以适用于任何类型企业中的任何产品或服务——不管是国内企业还是跨国企业，不管是大企业还是小公司。这种方法普遍适用是因为下面这个简单的事实：对于世界上的每一种产品，至少有两个人愿意支付不同的价格。想想你自己的顾客。如果价格提高了，那些坐在“主厨桌”旁的顾客难道就不会坐在这个位置上就餐了吗？同样，如果你降低价格，难道就不能把一些“早起鸟”转变成你的顾客吗？如果你的公司把定价看成是或者 18 美元或者 31 美元之类的决策，那么你就会把很多钱落在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

桌子上。从这一点上看，定价不是制定数字价格的问题，而是要制定公司利润最大化的一系列战略。同样重要的是，这些战略很容易制定，并且可以在下周一就开始执行。

任何领域里制定价格的人都可以从本书中受益，包括非营利组织（如当地大学的校友会）、政府服务部门（如公共交通）以及受管制的部门（如本地电话服务）。在特定的约束条件下，这些实体都在努力提供尽可能多的服务。它们面临的约束可能是组织的非营利企业身份、固定的补贴水平，或者是固定的收益率。不管怎样，有些人对你的产品或服务价值的估值会高于其他人的估值。这一简单的事实意味着本书讨论的战略适用于需要制定价格的任何实体。实际上，这些组织早就不再用 18 美元或者 31 美元这样简单的方法来看待定价。你对此还有怀疑？那么看看下面一些例子。年龄大一些的校友加入校友会的费用要高于刚毕业的人，因为他们加入校友会是为了获得一些商业上的联系。华盛顿特区的地铁根据每天的时间和行驶的距离对乘坐者收取不同的价格。电话公司对《财富》500 强企业收取的本地通话费高于对那些在紧急情况下使用电话的低收入者收取的费用。正如大卫·施特劳斯所发现的，这些组织也认识到，正确的定价策略使它们能够为尽可能多的人提供服务。另外，由于一些消费者比另一些消费者支付的更多，因此企业获得了更多的利润。这些收入能够补贴更多的消费者，或者提高服务质量。

1.2 隐藏的利润

在当今的商业环境中，每个人——首席执行官、经理、销售人员、雄心勃勃的新员工——都面临着展示成果并增加利润的强大压力。华尔街投资人和你的老板每年都会在通过开发新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品和创新获得更多利润方面提出更高的要求，然而，显然非常重要的一点是，这些努力的风险和成本都很高。在我们接受实现雄心勃勃的基于新产品或服务的上市而制定的新利润目标的同时，我们中的大多数人都会产生一些疑问。我们承诺牺牲今天来换取明天更丰厚的利润。使压力进一步加大的是在一笔投资带来利润或被作为一个馊主意而取消之前，通常有一段很长的“从种植到收获”的时期。在你必须不断地推出新产品以避免停滞的同时，你有什么策略能够帮助你不至于赔光老本吗？除了开发新产品与创新外，你还可以通过挖掘出存在于现有产品与服务中的隐藏利润以走上创造性的增长之路。本书讨论的定价方法与工具是与电视节目《古董巡回秀》（*Antiques Roadshow*）类似的商业战略。在这档 PBS 的节目中，渴望成功的人们排成长队，等着对他们从庭院销售中淘到的便宜货和传家宝进行估价。尽管人们在这些物品上寄予的情感超出了其财务价值，但当鉴定者兴奋地宣布詹妮阿姨那条早已失去光泽的项链其实是价值25000美元的蒂芙尼（Tiffany）珍品时，人们还是会感到兴奋。当人们发现了一直藏在自家阁楼上的珍宝时，他们会欢呼雀跃。唯一的区别是在《古董巡回秀》节目中，能够获得意外收获的可能性是不确定的。相比之下，我相信，轻松增加利润的能力存在于所有的产品与服务中。福特汽车的劳埃德·汉森（Lloyd Hansen）为公司挖掘出30亿美元隐藏利润的方式就是一个很好的例子。

劳埃德·汉森在福特公司中平步青云。在体验到帮助福特公司改善亚太地区和其他市场利润表现的兴奋之后，他显然在其新岗位上——福特公司和林肯水星分部（Lincoln Mercury）的财务总监（controller）——感受到了挫折。尽管采取了激进的成本削减措施，但他感到各部门的财务表现还是停滞不前。作为财务总监，他正在寻找下一个能够推进福特利润增长的重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大举措，并以此保持其职业生涯中的上升势头。他承认，削减成本并不能完全解决问题。尽管非常重要，但另一轮的成本削减并不能实现他的目标。找到新利润增长源的焦虑使他越来越频繁地在半夜惊醒。当我们在密歇根迪尔伯恩（Dearborn）福特公司总部顶层十分宽敞、舒适的办公室里会面时，他回忆道："那段时间充满了不确定性和压力。"谁也没有想到，劳埃德·汉森即将发现并执行福特公司有史以来最赚钱的商业战略。

在坚持不懈地探索提高利润的新途径的过程中，汉森重新分析了福特公司对其产品的定价是否正确。他在私下里分析了净利润边际提高1%对福特公司财务状况的影响。他不敢相信得到的结果：如果每笔收入的利润提高1%，将使福特公司的净收入增加33%，现金流增加45%，如果能够持续下去，就可以使福特公司的市值增加45%（市值通常与现金流的变化很接近）[1]！受到这一潜在机会的鼓舞，特别是在一个利润空间受到挑战的行业中，汉森开始彻底地研究福特的定价战略。

对于许多高级管理者来说，定价在其商业战略中是一个令人不安且容易受到非议的领域。问题在于他们思考定价的方式——它太复杂了。对他们来说，定价就是要构建一条需求曲线，找出最优价格，然后还要担心："这一定价真的是最优的吗?"这样的担心是一种煎熬。汉森在持有这一观点的同时开始怀疑，除了最终列在账面上的数字外，定价是否还包含其他的内容。汉森开始着手扩展福特对定价的视野。确定实际的价格尽管十分必要，但它只是其新定价观念中的一个很小的部分。

汉森很快就发现，其扩展的定价视野带来了难以置信的利润。他的战略简单明了，但最大的障碍是要说服一些经理，这些经理的思想受到了这样的束缚："我们一直是这样做的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，一旦他们看到了结果，他们就迅速变成了新定价观点的信徒。汉森把注意力集中在以下四个方面上。

对销售人员进行授权。汉森认识到，由于变动利润（variable profit，与除固定成本之外的所有成本有关）从不到800美元（福特Aspire型车）到超过12000美元（Thunderbird之类的豪华车）不等，因此福特销售人员的努力方向能够在很大程度上影响公司的财务状况。他采取的最有效的方法之一就是鼓励和刺激销售人员多卖高利润率的汽车，在销售低利润率的汽车上少花些时间。

利用折扣对顾客进行"向上销售"（up-sell）。在刺激消费者购买利润率更高的产品时常常使用促销折扣。例如，1997年，福特Ranger小型货车系列中的高端产品SuperCab的销售大约占整个Ranger系列销售的37%，一辆敞篷SuperCab可以多赚几千美元的利润。为了增加SuperCab的销售，福特对其降价700美元。价格下降后，SuperCab的销售占到所有Ranger系列销售的70%，利润飞速增长[2]。在对顾客"向上销售"福特野马（Mustang）敞篷车时，公司也利用了折扣这一工具。除了销售利润率更高（扣除折扣因素后）的汽车外，汉森还发现，敞篷车的司机还会购买高功率发动机和真皮座椅等高利润率的选配件。

交叉销售融资（Cross-Sell Financing）。如果顾客通过福特信贷公司（Ford Credit）为其购买的汽车进行融资，公司还会为他们提供特别促销，如低贷款利率。这些行动使得福特信贷公司在贷款购买汽车的消费者中的市场份额从43%提高到58%（提高了35%）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重组大客户销售组合（fleet sales mix）。公司还重组了其三个主要大客户市场细分（政府用车、商务用车和汽车租赁公司）。由于感觉到通过减少向汽车租赁公司（如福特公司旗下的赫兹汽车租赁公司）的销售数量可以获得更多的利润，汉森采取了一系列步骤增加向更有利可图的客户的销售。结果，大客户销售组合（在 1995 年时的比例为：汽车租赁公司占 58%，商务用车占 31%，政府用车占 11%）变成了更有利可图的组合（2000 年的比例为：汽车租赁公司占 47%，商务用车占 39%，政府用车占 14%）。

福特公司 18 个销售区域中的 5 个区域对这四个销售方式进行了一年的实验。在实验结束时，和以往一样经营的区域差 3 亿美元没有完成利润目标，而利用新定价实践的 5 个区域不仅实现了利润目标，而且共超额了 10 亿美元[3]。这一巨大的成功使所有 18 个销售区域在 1999 年迅速接受了汉森的新定价实践。利润很快开始增加。

汉森对定价的关注恰逢其时。全球汽车市场的竞争日益激烈。1995 ~2000 年间，福特汽车与林肯水星分部的销售量仅增长了 7%，福特公司在美国市场的份额从 25.7% 下降到 23.7%。尽管销售增长速度缓慢，但福特公司的年净利润却从 30 亿美元飚升到 80 亿美元。在增加的 50 亿美元利润中，福特公司将 30 亿美元直接归功于出色的定价策略[4]。在这些年中，每辆汽车的净收入从 16500 美元提高到 19700 美元。2000 年，Donaldson, Lufkin & Jenrette 投资银行的研究部高度评价了福特公司在定价方面的努力，他们说："福特公司的利润率和客户组合的成果好极了。"汉森对定价的关注使得福特公司挖掘出了大量的隐藏利润。

汉森被调往其他部门任职，但在 2001 年底，他被召回销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

售与营销部门。本来就很疲弱的销售环境随着全球经济的下滑而进一步恶化。代价高昂的凡世通轮胎（Firestone）召回事件（这一事件造成了很严重的负面影响）、不断上升的生产成本和无息贷款，所有这些因素都使公司的利润不断降低。可以理解，公司开始变得混乱不堪，利润也出现了下降。汉森重新起用了他的试驾定价策略，并带来了预期的结果。公司还采用了更加激进的促销手段使顾客购买利润率更高的汽车。福特公司还通过收集、分析每辆车的销售数据，明确了每种定价促销类型对其顾客的影响。结果，劳埃德·汉森知道了 Explorer 型车的购买者更偏好低利率融资，而不太喜欢现金激励。相反，Focus 和 Crown Victoria 型车的购买者则更偏好直接现金激励。福特公司还起用了一系列新的分析工具，以便更好地使其产品特性和库存与顾客的需求相匹配。事实证明，这样做非常重要：福特公司 85% 的汽车是通过经销商直接售出的，因此在经销商的库房里存有配备恰当部件的汽车是至关重要的。这些分析工具有助于做到这一点。例如，由于佛罗里达州很少下雪，因此福特公司通常假设经销商不需要存放很多四轮驱动的汽车。但在分析了购买数据后，汉森发现，人们对这些高利润率的汽车具有很强的购买意愿。现在，更多的四轮驱动的汽车被运到了佛罗里达州，销售十分活跃[5]。作为这些创新的结果，福特公司的销售收入持续改善。从 2001 年第四季度到 2004 年底，每辆汽车的收入增加了 2400 美元——在竞争激烈的市场中，这是一个令人震惊的数字。永远充满激情、从不吃老本的汉森认为，下一年，在福特公司内，至少还可以挖掘出 10 亿美元的隐藏利润[6]。

我们总结一下，福特公司在挖掘隐藏利润的过程中并没有做什么特别的事情。公司只是深入理解了顾客看重哪些方面，并相应地制定价格。定价包含的问题远不止发现其产品的“完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美价格”，如果每个行业中的所有企业都能认识到这一点，那么他们的财务状况将会得到大大的改善。

1.3 对定价认识的现状

对大多数企业来说，定价是一个利润流失的悖论。经理们将大量精力花在制造和营销其产品上，以创造更高的价值，但在将他们创造的价值转化成利润方面却存在着很多不足。在经受了将产品推向市场的挑战后，我常常看到，至关重要的定价决策是在所谓的“定价会议”上草率地做出的。最近，我与我遇到过的最聪明的企业高管中的五位进行了合作。他们的公司开发出了一系列能够在 PlayStation、GameCube 和 Xbox 上运行、在商业上非常成功的游戏，但是市场突然发生了变化，网络游戏在玩家中越来越流行。为了向这些客户提供服务，他们投资开发了其游戏的网络版。他们在极短的时间内完成了开发任务，但在讨论定价问题时，这个能力非凡的团队出现了分歧。为他们的网络游戏定价是一个很难处理的问题，竞争对手正在提供免费游戏（质量很低）和收费极低的游戏。这几位企业高管面临着一个挑战：如果他们的网络游戏定价过低，那些通常会购买其定价较高的单机游戏的顾客就会去购买价格更便宜的网络版。在定价会议上，大家只是大声地喊出价格——玩一次游戏 1.99 美元，或 2.49 美元，玩两次 3.50 美元——并尽力去证明自己的观点是正确的。他们很快就达成了妥协，每个人都去忙别的事情，从来没有人再过问过定价是否正确。这样做的结果就是定价与客户的支付意愿几乎毫无联系——这是产品存在隐藏利润的典型情况。

Sun 公司（Sun Microsystems）的首席执行官斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）最近认识道：“定价让我们都糊涂了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在Sun公司的整个历史中，我们从来没有搞清楚需求是什么，弹性是什么，或者我们的设备的‘正确’价格是多少。”[7] 如果像麦克尼利这样精明的人都会受到定价问题的困扰，那么就连最聪明的管理者都会选择简单地在其产品成本的基础上制定价格（如将价格定在3倍于生产成本的水平上）或者参考其竞争对手的价格制定自己的价格就毫不奇怪了。在利用这些方便的定价公理制定价格的同时，他们仍然错失了大量获利和增长的机会。

我发现，许多公司未充分利用定价潜力的情况与我们未能充分利用电器的功能是一样的。如果你和我一样，那么你很可能也被上百页的使用手册吓倒。在胡乱看完使用手册后，我只会在最低限度上关注产品的功能并让它运转起来，而从不会使用剩下的大量功能。对大多数公司来说，制定价格同样也是一种令人感到灰心的体验——有那么多选择，有那么多因素要考虑，用于定价的时间非常短暂，也没有多少耐心。情况常如使用复杂的电器一样，我们最终只在最低限度上利用定价的功能。当然，结果就是隐藏了很多利润，这些价格没有能够完全达到顾客们愿意支付的金额。

在一些公司中，企业高管们开始将揭示隐藏利润放在优先地位。例如，宝洁公司的首席执行官雷富礼（A. G. Lafley）将“制定正确价格”作为2000年宝洁最高的公司战略目标之一[8]。公司对许多产品的价格都进行了调整，以便更准确地反映顾客对宝洁产品的估值。例如，汰渍洗衣粉的价格提高了8%，而Bounty纸巾的价格降低了4.5%。与福特公司的故事极为相似，宝洁公司对价格的关注立刻获得了回报。在2000~2001财政年度结束时（2001年6月30日），尽管销量平平，但净收入却增长了2%。这一增长部分归功于公司新的价格组合。从那时起，宝洁就经常将更好地定价看成是其销售、利润

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和股价增长的原因之一。

在定价方面做得更好的好处之一就是增长通常直接影响到公司的利润。想一想马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《引爆点》（*The Tipping Point*）一书中讲述的故事：暇步士（Hush Puppies）鞋经历了爆发性的增长，因为曼哈顿市区的“玩酷一族”认为这种鞋很“时髦”。为什么生产暇步士鞋的公司不能将批发价提高 10 美元以更多地赢得这一新创造的价值呢？只要需求不因为价格的上涨而下降，那么鞋厂每卖出一双鞋就会多赚 10 美元。在定价方面做得更好很少会增加额外的成本。

把你的平均价格提高 1% 或 2% 将使盈利的一年成为获利丰厚的一年。由于许多公司的利润率非常低，将价格提高几个百分点是有意义的。最近，一项多产业利润率分析显示，仅仅将平均价格提高 1 个百分点，公司的运营利润（通过公司自己的运营获得的收入，因此不包括投资收益等）就可以提高 11%[9]。令人奇怪的是，华尔街还没有理解这一巨大的增长潜力。华尔街不应该只是责难公司没有控制其成本，而应该向公司反复强调它们要掌握定价的技巧。

1.4 定价不仅仅是一个数字，而是一系列完整的战略

传统的商业智慧通常将定价看成是为其产品或服务寻找“完美价格”——即寻找能够最大化利润的天堂。但是，在这一基础上进行价格决策不可避免地会触犯“第 22 条军规”（catch-22）而左右为难。如果你定价过高，那些不愿意支付这么多钱的潜在顾客就不会购买你的产品（但价格较低时他们会购买）。另一方面，定价过低又会使你损失从那些愿意支付更多钱的顾客身上赚取的利润。这种方法存在的问题是双重的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，很难找到“完美价格”。这一难题常常迫使管理者放弃努力并制定一个“凑合的”价格。但真正的问题是：这种定价方法绝对会使你的产品中存在隐藏利润。

试图找到一种产品的最优价格点从来就不是一件容易的事。正如大卫·施特劳斯关于如何在其菜单上制定价格一样，它应该是18美元或31美元这样的问题吗？解决这个问题的一个好的出发点是通过市场调研了解顾客对你的产品的支付意愿。但是，在开始进行研究前，理解市场调研在制定价格中所扮演的角色是非常重要的。首先，市场调研不是一个能够用某种方式计算出你的产品最优价格的黑匣子。另外，在完成定价研究与实施定价决策之间存在着时间延迟。如果在这段时间内市场条件发生了变化（这种情况有时会发生），通常会导致一个新的最优价格。尽管如此，如果掌握了这些观点，根据我的经验，从市场调研中获得的信息在协助管理者及其团队制定价格时具有巨大的价值。

即使你能够找到这个想象中的完美价格，你的产品也会包含着隐藏利润。想一想，如果你的定价局限在制定“第22条军规”式的18美元或31美元的价格，你将损失多少利润（来自“主厨桌”）和增长（来自“早起鸟特价”）。因此，当你制定定价决策时，不要成为“只见树木，不见森林”综合症的牺牲品。除了有可能对品牌造成损害地、片面地提高价格之外，还有一些有助于你将利润率提高几个百分点的方法。顾客支付的金额当然非常重要，但定价更重要。

尽管很简单，但不同顾客对同一产品具有不同的估值（因而他们愿意支付不同的价格），这一概念来自于经济分析最重要的基石之一：需求法则（law of demand）。我们中的大多数人都相信（而且体验过）需求法则的关键点：较低的价格将吸引更多的顾客。被更低的价格吸引过来的新顾客一直对这一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品感兴趣，只不过不像其他人那样愿意支付更高的价格。

想一想你最珍惜的东西。你的朋友愿意为同样的产品付多少钱？进行一次快速调查，你无疑会得到一个宽泛的价格范围。即使非常相似的人也会对产品给出不同的估值。你难道没有对你的朋友如何花他们的钱感到过吃惊吗？我的朋友们就有过这样的经历。有一次，我花了5000美元购买了一张橙绿色的沙发。从他们的表情上我就可以知道他们在想什么："一个一贯沉稳的家伙怎么能买那样的东西呢？"（不管他们怎么想，我仍然认为这种沙发是最时髦的。）顾客愿意支付多少钱是主观的，理解这一点是成功定价的关键。

定价的这种主观特性创造了定价的"第22条军规"。你面对着大量的顾客，每位顾客都愿意支付一个不同的价格。最高估价与最低估价可能相差甚远。我在本书中讲述的核心理念——多价格方法（multi-price mindset）——将揭示出如何将定价看成一系列战略，这些战略使你能够最大限度地为各类顾客提供服务，并根据购买者对产品的不同估值而获得不同的利润率（从少量到大量）——如利用"早起鸟"和"主厨桌"战略。

一些销售易逝品的行业早已采用了某种类型的多价格方法。例如，航空公司根据你能否满足恰当的限制条件（如提前购买、最短停留时间和老年人折扣等）而提供头等舱和很多不同的价格。美国航空公司甚至在20世纪80年代向人们出售可以终生使用的头等舱优惠票，价格是25万美元。同样，你们本地的电影院会为白天的电影票打折，诸如位于曼哈顿第34大街的Loews Cineplex之类的电影院要对预订豪华真皮座椅收取5美元的额外费用。那么，为什么其他产业没有这样做呢？我想，这是因为：每天都看到利润在流失（因为它们的产品具有易逝性）的痛苦使得这些产业捷足先登，利用价格重新获得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它们被隐藏起来的利润。所有企业都需要理解的是，由于不提供“主厨桌”和“早起鸟”战略而丧失的利润与飞机带着一半空座位起飞所遭受的损失是极其相似的。

本书所述观点的优点是：它们可以被表述成战略，并可以随时开始执行。这里有一个似乎显而易见的例子。为了支持新唱片《*The Rising*》的发行，布鲁斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）举办了极为成功的巡演。在其大多数演唱会上，所有的票都卖75美元。剧场里最好的座位与最差的座位都是同样的价格。不管斯普林斯汀的受欢迎程度如何，在所有城市都维持同样的票价。斯普林斯汀费城演唱会的门票很快就销售一空，对该城858位常出席音乐会的人士进行的调查显示，27%的人是从黄牛党手中买到门票的，平均每张门票的价格是280美元[10]。相反，可以容纳8万人的布法罗（Buffalo）Ralph Wilson体育场演唱会门票的销售惨淡无比，最后不得不转移到附近只能容纳2万人的Darien Lake表演艺术中心（Darien Lake Performing Arts Center）去举行[11]。如果“老板”（The Boss，斯普林斯汀的绰号）愿意，那么用他的定价之笔简单地画几下就可以立即增加他的收益。显而易见的改变包括提高需求量大的地区好座位的票价，同时降低受欢迎程度较低地区的票价。相当简单明了，是不是？我敢打赌，在你读完这本书后，你也能够进行一些容易想象和执行的改变。这些小的调整会使利润迅速大幅提高。

1.5 擅长定价是坏事？

当我告诉我的朋友们我正在写一本关于定价的书时，许多人都会做作地笑一笑，然后讥讽道：“噢，就是剥削消费者。”其他人在谈到定价时似乎有一种内疚感。因此，我们可以提出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下面这个问题：擅长定价是件坏事吗？

没有什么事情比看到一位企业家克服重重困难将自己的梦想变成现实并获得消费者的认可更令人满意的了。企业家将新产品推向市场，他们是经济的基础和增长的源泉。消费者取得了胜利，因为他们有许多产品可供选择，新发明源源不断地涌向市场，使我们的生活更加便利和有趣。我自己也曾经作为企业家拼搏过，每周工作 80 个小时，承受着财务风险、克服种种困难、经历了成功与失败。企业家有资格获得利润，而利润直接与定价相关，它是激励我们的企业家制度的“胡萝卜”。

由于大多数产品不是生活必需品，因此消费者总是有权利对高价格说“不”。最近，我想买一辆丰田 Prius 混合动力车，部分原因是因为许多好莱坞明星都购买了这种车，Prius 已经成为一种能支付得起的“彰显身份的”汽车。从一家经销商到另一家经销商，我发现我的经历都是一样的：现在没货，需要预约，以及令人气馁的话：“要在定价上增加 4500 美元。”最后，我认为这一价格对我来说太高了。尽管我买车的计划泡汤了，但 Prius 的销售却很好。丰田公司及其经销商赚了不少钱，环境也得到了保护，而且许多驾驶者都把开这种车当成一种时尚。我最终会购买混合动力车——等到它降价的时候。我要强调一下，谁也不必同情我，因为我选择了不想在我生活的街区中第一个拥有 Prius 车的人。这是一个关于选择的问题，是一个关于什么事情对我重要以及我如何花我自己的钱的问题，是一个个人决策问题。

多价格方法还有益于消费者。企业希望通过定价让更多的顾客享受其产品，同时为提高顾客满意度提供机会。正如大卫·施特劳斯（餐馆老板）认识到的，与简单地将价格定为 24.50 美元相比，他现在采用的定价策略使得更多的人能够享受其饭馆的美餐。多价格还鼓励企业提供一系列购买选择，其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中一些产品会比其他产品获得更高的利润。丽思卡尔顿酒店(Ritz-Carlton)的顾客选择住在高利润率的豪华套间里，用他们的话来说是因为："尽管价格高一些，但我喜欢住在与其他房间不同的套间里。"（当然，也许他们花的是别人的钱，是可以报销的。）

一个精心设计的定价策略通常也不会导致社会的净损失，就算有些顾客最终会支付较高的价格从而使企业获得更多利润也是如此。如果你的公司从更好的定价战略中赚了更多的钱，希望这会使你的钱包更鼓一些，或赢得一份"今年收益不错"的奖金。利润增加还会提高一家公司的股价。我们中的许多人都依靠401（k）投资组合为我们退休后筹措资金。谁不希望通过提高投资组合的价值来为退休后提供更多的保障呢？实际上，如果管理者没有采用多价格方法，他们的股东会感到不安。因此，公司的确会从良好的定价战略中赚到更多的钱，但这些利润并不是进入了真空中。你的邻居们（公司员工和股东）也将从为利润与增长而定价中获益。

最后，公司可能没有什么选择。如果竞争对手在定价上做得更好，公司就要面对失去客户并最终与更加强大的对手进行竞争的风险，因为对手是为了利润与增长而定价的。例如，在经过几年对劳埃德·汉森成功定价的观察后，通用汽车（General Motors）和戴姆勒—克莱斯勒（DaimlerChrysler），都进行了类似的努力以更好地管理它们的定价。掌握定价战略对于在竞争不断加剧的商业环境中维持成功是至关重要的。

1.6 本书概览

从标题上看，本书可以分成两个主要部分。第2章至第4章构成了本书"新思想"部分。这一部分是为利润与增长定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价哲学的基石。第 2 章讨论了创造一种允许你从更好的定价中获益的商业环境的重要性。第 3 章讨论了价值在制定价格过程中的核心角色。第 4 章讨论了来自拍卖的经验，讲述了不同顾客对于同一产品具有不同估值的概念。正是这一反常情况（anomaly）令定价的范畴超出了简单地寻找正确的账面价格，转而成为一系列强大的战略。

一旦你接受了这些观点，你就会发现有很多机会去挖掘产品中的隐藏利润。本书的第二部分（第 5 章至第 9 章）提供了一系列全面的战略，这些战略使你能够为利润与增长而定价。第 5 章“价值解码器”展示了一个协助你理解你的产品价值的框架。对不同顾客收取不同价格的“差别定价法”将在第 6 章进行讨论。第 7 章将讨论产品版本（versioning），即以不同的价格为顾客提供一系列产品（如好的、更好的、最好的），使他们能够从中选出一种最符合其估值的产品。第 8 章说明了新的定价策略如何激活那些对你的产品感兴趣但因你的定价方法（如个性化销售、租赁、捆绑等）不能吸引他们从而没有购买的潜在顾客。第 9 章对战略部分进行了总结，并讨论了你希望降低价格的情况（如出于战略和公平性考虑），以及使你的定价对顾客更有吸引力的心理战术。第 10 章对本书讨论的所有概念进行了汇总。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第2章 赢得利润的文化

2.1 赢得利润的文化

最近，我有幸与备受尊敬的美国银行汽车投资分析家罗恩·塔德罗斯（Ron Tadross）讨论定价问题。这是一次令人愉快的谈话。我们的谈话最后集中到两家在同一产业中运营的《财富》500强企业上。这两家企业都具有精益的成本结构，良好的管理，并销售受消费者欢迎的产品。但它们的相似之处到此为止。较小的公司的利润几乎是其竞争对手的两倍。“怎么会这样呢?”我惊讶地问道。罗恩冷静地回答道：“一家拥有赢得利润的文化，而另一家没有。”[12]

赢得利润的文化是一种企业环境，并且是一种能够使你的公司为利润与增长而定价的共享的思维方式。你应该将赢得利润的文化作为你的企业能够从有效定价战略中获益打基础的准备工作。你也许要问：“拉菲，我为什么要创造一种文化？我的员工在读了你的书后还不能制定价格吗?”很不幸，事情并非如此简单。你需要在公司层面建立一种文化的原因，是因为在你的组织中，接触定价的人太多了。营销部门制定价格并打折促销；销售团队通常拥有磋商价格的权利；分销部门通过匹配特定地区的供需（过多的供给导致价格下降，而短缺会使价格提高）而影响价格；财务部门的促销支付计划（如无息贷款）最终会影响净价格；管理者通常拥有任意改变价格的权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力。由于有这么多人能够影响定价，因此每个人都需要理解他们的行为如何影响价格。为了使你的公司能够做到为利润与增长而定价，每个人都需要拥有正确的动机、信息和工具。

让我来告诉你如何建立赢得利润的文化。

2.2 基本信息+小变化=大利润

就像你们中的许多人在追寻自己的梦想一样，过去几年我也在奋斗。我像没头苍蝇一样到处乱撞，有些方向是正确的，有些却是错误的。这样做的结果是我的身体被搞垮了。最近我决定开始减肥，在6个月内我的体重下降了35磅。也许是想知道我下一本书的主题，我的出版代理要我告诉他我的“秘密”。遗憾的是，我没有发明革命性的炸土豆片、快餐和不用锻炼的节食方法。我学到的只不过是减肥专家的那句“咒语”：“改变你的生活方式。”

我的经历的有趣之处在于，我并没有彻底改变我的生活方式。回想一下，我所做的事情都是显而易见的。首先，我对自己所吃的食物有了更多的了解。例如，我从来没有想到自己每天早晨吃的蓝莓松饼所包含的热量超过了Fatburger汉堡连锁店（总部位于西海岸）出售的汉堡中的热量，过去我一直以为它是健康食品；我以前也没有想到用Pam蔬菜油（Pam vegetable spray）而不用人造黄油来煎鸡蛋可以使我少摄入120卡路里的热量。掌握了这些新知识后，我发生了一些小的改变，把更健康作为生活的优先事项。很快我就发现，这些显而易见的变化对我的身体状况具有巨大的影响。

我的减肥体验映射出了公司可以用来创造利润文化的过程，那就是提供信息并做一些不大的改变。向你的员工提供正确的信息，使他们能够以更有利可图的方式完成其工作。同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，一些显而易见的变化也可以让你的公司赚更多的钱。创建利润文化将产生两个重大结果。首先，这些改变中有很多简单易行且可以迅速开始创造利润。其次，更重要的一点是，这种文化能够使你的企业成长壮大。它并不是一锤子买卖。回到我减肥的类比中，我们都经历过或知道有人在减肥后体重反弹。我们付出了很大的努力，体重暴减，然后又开始另一轮单调的减肥。正如我认识到的，减肥就是要改变我的生活方式，始终如一地维持健康饮食并有规律地锻炼身体。同样，赢得利润的文化能够改变公司的经营方式。它会创造一种可持续的竞争优势，使你的公司赢得利润并实现增长。

2.3 授权你的员工为你多赚钱

不久之前，《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）“古怪的消费者”（Cranky Consumer）专栏作者发表了一篇文章，讲述了他打电话给比萨递送连锁店打听折扣时的经历[13]。有趣的是，接电话的五位职员中，有四位告诉他可以提供更低的价格或更好的交易。Papa John 快餐店的一位员工告诉他，如果他买两个比萨，可以打 7 折，如果再订购一份鸡肉条，还可以便宜 2.50 美元。为了不让别人抢走生意，必胜客（Pizza Hut）的一位员工为他提供了两个比萨加鸡翅共 19.99 美元的特价，相当于在正常价格上降价 48%。据食品服务咨询企业 Technomic 公司估计，一份价格为 9 美元的比萨的平均利润为 2 美元，这些折扣对利润流失的影响是很大的。

最近，我从类似的经历中获得了好处。在离我的住所不远的一家百货商店购物时，我拿着价格 200 美元的商品去收款台。笑容可掬的年轻职员告诉我，报纸上有一种优惠券，可以为所有在这家商店购买的物品减价 15%。幸运的是，她有一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张多余的优惠券，于是她把它扫描到收款机中，我因此省下了30美元。不仅我很高兴，可以看出，她由于帮我省了钱也感到很高兴。唯一没有分享我们兴奋之情的，是这家百货商店的老板。由于不知道有这种优惠券（请相信我，我很少会错过这种打折的机会），我来到收款台前的时候是准备支付200美元的。这位员工十分慷慨地直接从百货店的利润中减掉了30美元。

大多数公司都没有意识到其一线员工（直接与顾客接触的员工）对利润的影响有多大。我怀疑这些比萨店和百货店的员工是否知道他们慷慨的姿态会对其老板的财务状况产生多么大的影响。希望让人们高兴是很自然的，实际上，有谁不喜欢一个好的折扣呢？员工们并没做什么违法或不道德的事，他们只是设法做得更好一些。但即使是出于善意的“明天再来吧，因为你要买的东西会打折”之类的低语也会导致利润损失。你的员工还可以利用很多其他方法来提高顾客的满意度。例如，多走1英里以帮助顾客通常会使顾客像获得折扣一样感到高兴，并提高顾客的忠诚度——“他们总是很照顾我。”实际上，许多企业将顾客满意度（每个月调查一次）作为升职的一个关键指标。在时刻希望让顾客满意的同时，你也有责任让你的员工理解他们的行为将如何影响企业的利润。

共享信息。向员工授权的第一步是共享一种产品盈利能力的信息。对大多数企业来说，一些产品比另一些产品更赚钱。你的销售人员有能力引导顾客去购买利润率更高的产品。你有多少次由于销售人员的推荐而改变了原来的打算？这不仅仅是说服力的问题，你的销售人员应该把时间更多地花在更能为公司带来利润的顾客和产品上。不要浪费这种带来利润的机会，当你的销售人员拥有足够的信息而不是一无所知时，他们将为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你赚更多的钱。

例如，分享产品与顾客信息对福特公司利润的影响简直可以用令人震惊来描述。1995 年，在密歇根州安阿伯（Ann Arbor）万豪酒店召开的销售团队会议上，福特公司史无前例地向其销售团队公布了高度保密的“黄色卡片”（yellow card）。这张“黄色卡片”详细记载了福特公司每一辆车的变动利润。在此之前，只有财务团队才有资格接触到这些信息。因此，销售团队是在根本就不知道哪种车和哪种配件盈利能力最高的情况下进行销售。在向我描述这一关键会议信息时，劳埃德·汉森注视着窗外。这是一次令人激动的事件。对于销售团队来说，封锁这些信息一直是一个提起来就令他们伤心的话题，他们把保守“黄色卡片”上的秘密看成是不信任的象征。一旦“黄色卡片”最终得以解密，他们几乎无法控制自己的激动与兴奋之情。分享这一敏感信息使得销售团队感到自己成了公司的一部分，而不再是提高销售量的壮丁。他们喜欢这种被信任的感觉，而他们新创造出来的能力为福特公司赚了更多的钱。

充满活力的销售团队开始将注意力集中在福特公司和顾客都最感兴趣的汽车的销售上。正如在第 1 章中所述，一个令人惊讶的发现是福特产品线上的汽车的利润变动范围非常大。例如，Mustang 型车的利润是 Probe 型车的 10 倍。谁也没有想到差别会如此巨大。在分享“黄色卡片”之前，销售部门花了绝大部分时间来销售 Probe 型车，而 Probe 型车的销售难度比 Mustang 型车要高得多。Mustang 型车的销售速度极慢，以至于其生产线不得不每个月停工一周。在拥有这些新信息之后，销售团队将其重点转向了 Mustang 型车——包括强调这种外形硬朗、动力强大的汽车的关键特性，以引导顾客升级购买这种高利润率的汽车。结果，在那次会议后不久，Probe 型车的产量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下降了，而 Mustang 型车却要加班加点地进行生产。这一信息使得每个人都瞄准了同一目标：让福特公司赚更多的钱。

你的销售人员对你的产品线的盈利能力了解多少？与他们分享利润信息，你能够多赚多少钱？

共享利润信息的另一个效果是向员工展示你的净利润有多丰厚或微薄。许多人并不理解什么是利润，一些人认为它是收入，或者将总利润（收入减去销货成本）与净利润（公司的收益，表现为经营成本、折旧、利息、税收和其他支出调整后的收入）混淆在一起。这一信息使员工坚信，他们每天所做的一切对于公司利润具有重大影响。这种透明性有助于提高士气，因为每个人都知道他们的工作方式将给公司的利润带来巨大的差异。

在利润率很低时，价格的微小变动能够对利润与市场价值产生显著的影响。表 2.1 显示了几家著名的《财富》25 强公司的总收入、净利润和利润率。净利润通常只占总收入的很小比例。回忆一下劳埃德·汉森的分析：价格提高 1%，净利润将会提高 33%。对大多数公司来说，价格提高 1% 能够对净利润造成令人震惊的影响。

1% 这个微不足道的价格增量一般来说在大型组织中是能够实现的。每个人都需要认识到，价格的微小变化能够导致利润巨大的差别。例如，如果克罗格连锁店（Kroger）的每个人都专注于将价格提高 1%（杂货店 100 美元的钞票将变成 101 美元），公司的净利润将差不多增加到原来的 3 倍。额外的利润率增长（由价格提高所致）会对公司的净利润与市场价值产生什么影响？对促销多一点警惕性、对价格多一点关注会增加净利润吗？对我们中的大多数人来说，答案是肯定的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 2.1 《财富》25 强公司中几家公司的利润率

	收入（百万美元）	净利润（百万美元）	利润率（%）
沃尔玛	258681.0	9054.0	3.5
埃克森美孚石油公司	213199.0	21510.0	10.09
通用汽车公司	195645.2	3822.0	1.95
通用电气公司	134187.0	15002.0	11.18
花旗集团	94713.0	17853.0	18.85
惠普公司	73061.0	2539.0	3.48
Cardinal 医疗公司	56829.5	1405.8	2.47
State Farm 保险公司	56064.6	2825.9	5.04
克罗格连锁店	53790.8	314.6	0.58
波音飞机公司	50485.0	698.0	1.38

资料来源：2004 年《财富》500 强公司清单。

如第 1 章所述，最近一项针对全球 1200 家大型上市公司的调查显示，在这些公司中，将利润增加 1% 将使运营利润平均提高 11%[14]。我要澄清一下这种说法中的几个问题：（a）所谓净价格提高，我是指价格的提高并不会对销售产品的质量带来影响；（b）运营利润是指公司从自己的运营中获得的收入（不包括金融投资等获得的收入）。假设我这本书的批发价格是 10 美元，将这1%:11%的比率应用到出版商结果会如何？如果我的出版商的净价格提高 1%（即批发价格提高 10 美分，零售价格由 24.95 美元提高到 25.05 美元），其运营利润将增加 11%。同样，如果批发价格提高 10%（即我这本书的零售价格提高到 25.95 美元），其运营利润将提高到 110%。够令人吃惊的吧！当然，提高价格潜在的不利之处是需求将下降。请问，这本书的价格提高 1 美元会阻止你购买它吗？你应该针对你的产品提出这一问题。价格提高 1% 会阻止你的顾客购买你的产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品吗?

为降价提供指导方针。你的许多员工都被授权提供更低的价格。关键问题是什么时候降低价格。当然，向你最好的朋友的亲戚提供低价格是很好的，但这并不是使用折扣的最有利可图的方式。员工随意决定价格的权利在以下三种情况下是最适用的。在引导顾客购买利润率更高的产品时，可以使用折扣。对于决定购买一台激光打印机的顾客，为什么不尝试让他们购买利润率更高的（考虑折扣后）彩色激光打印机？有经验的销售人员还在与顾客的谈判时使用折扣。

他们的目标是找出让顾客接受的正确价格。最后，在从竞争对手那里赢得顾客时，销售人员通常也会自主地使用折扣。在竞争环境中，你必须了解你的产品与竞争者的产品之间的差别。对于同一产品，如果隔壁家得宝（Home Depot）的售价比你的售价低，那么你最好降低价格与它保持一致。也就是说，相同产品提供相同价值。作为一名住在纽约北部的没有多少钱的研究生，我经常要求当地的零售商按曼哈顿电子品商店（位于250英里之外）在《乡村之声》（*The Village Voice*）上做广告的价格销售其产品。回想起来，令人惊讶的是，有很多家当地的商店愿意按那些最低的价格进行销售。只有一家零售商做出了正确的回应，他们对我冒失的要求的回应是：“这里面包含着价值，这些价值是你从在《乡村之声》做广告的公司那里无法获得的，正是这些价值将你带到了我的商店。因此，我不愿意按那一价格进行销售。”这一回应正中要害。我看重哪些因素？我看重的是能够立刻获得商品，而且如果有问题，我可以直接找当地的商店进行解决。在此我要说的是：在匹配竞争者价格的情境中，你的一线员工需要强调并努力将你的产品的独特价值转变为货币。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了协助制定这些对利润至关重要的决策，你的公司应该对削减价格提供下列指导方针：

方针一：价格应该低到何种程度？有时候（如匹配竞争者的价格时），提供低于平均成本（考虑所有的成本，如工资、租金、生产成本等）的价格是有意义的。但要注意一点：你的员工需要理解，并不是每个人都能得到低于平均成本的价格。为了能够经营下去，你的平均价格（从高到低的价格组合，利用销售量进行加权）需要高于平均成本。然而，价格不应该降低到产品的边际（生产或批发）成本以下。例如，向儿童销售柠檬水的价格永远也不应低于其生产成本（柠檬、糖以及制作饮料的相关人力成本）或批发成本（在销售瓶装柠檬水时，他们为每瓶柠檬水支付的价格）。以低于实际成本的价格销售产品是无利可图的（零售商们经常为招徕顾客而亏本销售商品，他们是希望顾客也会购买其他高利润率的产品）。

方针二：降低价格应该是有目标的和个别的。如果其他顾客发现了你提供的折扣，他们就会不停地给你打电话要求同样的折扣。如果出现这种情况，那么为了实现销售而临时给予的折扣就会成为一个代价高昂的错误。

方针三：要确保打折销售不会影响到那些愿意支付全价购买产品的顾客。另外，加10美元/天升级到租赁场上最后一辆敞篷车是一种很好的打折销售，除非排队的消费者中有人愿意多付50美元/天优先租下它。

对你的产品建立信心。由于你的员工与顾客和潜在顾客直接互动，因此他们需要对你的产品的价值具有信心。每个人都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要理解并对你的产品提供的价值有良好的认知。这一信心使你的员工能够问心无愧地面对顾客，并自信地传达出这样一种感觉：即使是在当前价格下，他们也成交了一笔了不起的交易。

我最喜欢的餐厅之一是波士顿的“皮特大叔胡桃木排骨餐厅”（Uncle Pete’s Hickory Ribs）。根据我的判断，我认为在三天的秘密烤制期间，皮特使用了胡桃木、橡木和苹果木进行烤制，这使他制作的排骨成了我曾经吃过的最好吃的排骨。前不久，在皮特大叔的餐厅里吃完饭后，我不禁想道，皮特和他的妻子 Pha 能够开这家餐厅对于我们这些食客来说真是太幸运了。在我们照例说一些道别和感谢的话时，我简要地表达了使我成为这家餐厅的回头客并向朋友们进行推荐的那种感受：“我真的要感谢你开办这样一家绝妙的餐厅。我喜欢到这里来。”通常的情况是销售人员应该感谢他们的顾客，但交易是双向的，记住这一点很重要。我要强调的重点是，当顾客购买你的产品时，他们实际上是在说：“谢谢你，你的产品在所有的竞争产品中为我提供了最好的价值。”

这并不是狂妄自大或缺乏对顾客的感激之情，而只是提醒你：你向顾客提供了一种有价值的产品或服务。我认识很多聪明的管理者，他们忘记了自己提供的价值，并最终在定价问题上受到其顾客的欺凌。如果你不能信心十足地明确说明你提供的价值，你认为你的顾客能够完全理解他们接收到的价值吗？例如，想一想，波音公司坚持将其飞机的价格定在高于其竞争对手——空中客车（Airbus）——的价格水平之上。问题在于，波音公司在证明其溢价合理性方面做得并不好。例如，由于其飞机更轻，因此波音公司为顾客提供了更多的价值。这会使顾客因燃油效率更高而在长期运营中节约成本。但是，波音公司在证明其喷气客机的优势方面的无能使得大量订单落到了空中客车公司的手中[15]。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对你的产品中物有所值的特性进行收费时，你不应该犹豫。我常常听到社会评论家们说，公司应该与顾客分享其产品的价值（即降低产品的价格）。我不同意这种观点。因为我认为，公司有资格获得来自其创业努力的全部利润。一个以50美元的价格向顾客销售价值100美元产品的资本家是一个好人还是一个愚蠢的商人？如果你的401（k）计划恰好持有这家分享价值的公司的股票，你会作何感想？把注意力集中在最大化利润上。你的股东们总是可以选择把他们的利润捐赠给他们最喜欢的慈善机构。

另一个错误的观念是“善意”（goodwill），这是在定价中被估价过高的词汇之一。经理们常常试图证明错误的降价是正当的，因为他们相信，折扣会培养“善意”和良好的关系。但是，如果竞争对手的产品质量更好而价格更低，那么会有多少与公司具有“友好关系”的顾客将继续购买质次价高的产品呢？无情的事实是：只有当你的产品为他们支付的钱带来了最大的价值时，大多数顾客才会继续购买你的产品。问一问那些倒闭的Mom & Pop商店，当沃尔玛进驻时，它们那种神圣的、单纯的顾客关系起到了什么作用。建立友好的关系也许使你感觉更好一些，但它并不能保证顾客的忠诚度。

我们不应该提供“善意的”折扣，而应该考虑将最优秀的顾客当成你获取额外利润的主要目标。如果顾客对你的产品评价很高，那么他们通常会愿意向你支付更多的钱。你要做的就是给他们机会。提供不同质量水平的产品或服务使得公司能够从忠诚顾客身上赚取更多的利润。例如，英格兰威士忌尊尼获加（Johnnie Walker）就是通过提供不同标签（红色表示上等，黑色表示更好的，金色表示最好的，蓝色表示极品）来实施这一战略。大多数顾客购买红牌威士忌（26美元）或黑牌威士忌（35美元）。然而，金牌威士忌（85美元）和蓝牌威

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

士忌（200 美元）会从公司最忠诚的顾客身上获得更高的利润。同样，许多企业提供一种产品路径将顾客带入其产品家庭中，并最终从忠诚顾客身上赚取更多的利润。例如，梅塞得斯—奔驰汽车公司和宝马汽车公司都为不太富裕的年轻顾客提供“入门级”车型。它们希望随着这些顾客收入的增加，他们会购买更昂贵的车型，最终可以向顾客交叉销售额外的产品。辛辛那提州最主要的饮水机和瓶装水生产商 Alpine Valley Water 公司现在通过向其顾客销售额外的产品如咖啡和 22 盎司运动型瓶装水而获得了更多的利润。

如前所述，福特公司在引导其忠诚顾客购买更豪华（利润也更高）的汽车方面十分成功。在分享“黄色卡片”后，销售人员知道了 Grand Marquis 型车是福特公司利润最高的车型。但是，之前由于销售缓慢，其产品线每个月要停产一个星期。在发现其高利润率后，大客户部门的销售代表开始引导其忠诚客户购买 Grand Marquis 型车。汽车租赁公司（赫兹、Budget、Enterprise）也成功地推销了其顾客愿意为驾驶 Grand Marquis 豪华车而支付更多钱这一理念。其中的一次成功是使 Enterprise 租车公司将一张 2 万辆低利润率 Aspires 型车的订单转变为利润率更高的 2 万辆 Grand Marquis 型车的订单。传递其价值的信心使得 Grand Marquis 车的生产需要最大限度地加班才能完成[16]。

2.4 避免定价中的利润泄漏

现在，你应该重新评估一下你的定价与促销政策，看看它们是否有利于建立赢得利润的文化。你的折扣价格和促销是否被恰当的顾客所获得？是否存在一些应该废除的不完美的政策？我敢打赌，在这一测试中，你将会发现能够避免利润流失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的方法。

关闭不必要的折扣后门。我的姐姐是中西大学（Midwestern university）的一位研究人员，最近她打电话要我帮她租一辆小货车，租期为 8 天。她和她的家人打算在即将到来的春季假期里驾车去佛罗里达。我很愿意提供帮助，因为我也在寻找到令人满意的租车费率的过程中获得了乐趣——就像破解保险箱的密码一样刺激！在给租车公司打电话时，我会列出每一种适合我的折扣［如美国汽车协会的会员身份、通过邮件得到的优惠券、报纸上列出的促销代码（promotional codes）等］。最吸引人的是，对于我提到的每一个折扣，通常都有不同的费率。我很同情那些接听我电话预订的代理人员。在我一一细数适合我的折扣清单后，我会大获成功并得到一个非常满意的费率。

但在这次行动中，我做得不太好。在列出我姐姐适用的所有可能折扣后，我得到的最低报价是 8 天 407 美元。我对这一价格不满意，因此就挂断了电话，但马上又打了回去。在列出同样的折扣条件后，保险箱被打开了：如果我姐姐能够出示合法的大学教师证明，费用就可以降到 268 美元。但是，代理商告诉我在这一费率下可以免费行驶 800 英里，超出部分每英里收取 25 美分，我的兴奋之情又消失了。由于到佛罗里达的单程距离为 1100 英里，因此这一交易对我姐姐是没有用的。当我提到我需要不受里程限制时，让我吃惊的是，我被告知不限里程也可以享受同样的费率（太好了！）。故事并没有到此结束。汽车租赁公司在其网站上有一个促销活动，如果你签约成为其常客，就可以获得免费行驶一天的优惠。这样，价格进一步下降，到达了 226 美元。对大学教职人员提供折扣可能有一个很好的理由，但春季假期也许不应该提供折扣，而且应该对不限里程的选择收取更高的费用。另外，我不知道为什么几次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电话间价格会降低如此之多，但这一小问题（不管是员工的问题还是计算机系统的问题）也需要解决。

你需要修补哪些折扣的后门？

修正无利可图的促销。大卫·菲利普（David Phillips）将以“布丁小子”（the pudding guy）闻名于世。这位谦逊的加州土木工程师发现了 Healthy Choice 公司产品促销中的一个巨大的漏洞。Healthy Choice 公司是一家营养食品生产商，它正在开展促销活动，每 10 个取自其产品上的通用产品代码（Universal Product Codes）就可以换取 1000 英里的常客飞行里程（frequent-flier miles）。在了解到每杯巧克力布丁的售价为 25 美分后，菲利普先生开始着手最大限度地利用这一促销。在 Healthy Choice 公司的产品上花费了 3140 美元（包括 12150 杯布丁）后，他赢得了 125 万英里的飞行里程（足够在美国境内往返飞行 50 次）。假定航空公司每英里常客里程的售价为 2 美分，菲利普先生不屈不挠的精神使 Healthy Choice 公司付出了大约 25000 美元的代价[17]。

大卫·菲利普并非昙花一现。一年后，他再次出手。在针对 LatinPass（一个拉美航空公司的联合体）的促销采取的行动中，他在两个周末中乘坐 13 家不同航空公司的飞机旅行。是什么使一个人在如此短的时间内花费 2500 美元乘坐如此多的航空公司的飞机呢？美国航空公司（American Airlines）100 万英里的常客飞行里程促销红利[18]。

希望你的促销中没有这些类型的利润流失。然而，足智多谋的顾客从某些促销中获得最大利益的情况也是十分常见的。例如，FatWallet. com 网站上经常列出那些为招徕顾客而亏本销售的商品以及利用折扣漏洞的方法。你的促销是被正确的顾客利用了吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报答正确的顾客。许多公司十分慷慨地为其最佳顾客提供昂贵的设施和服务。这样做很好，但重要的是，要确保是恰当的顾客从这些奖励中获益。例如，大多数航空公司为其最好的顾客提供了不同层次的贵宾身份。贵宾通常能够享受头等舱升舱、提前登机和更好的客户服务。为了能够享受这些好处，大多数航空公司要求你每年飞行 25000 英里。因此，跨洲旅行者通常大约 5 次的往返飞行就可以获得贵宾身份。乘飞机飞行 25000 英里并不是衡量顾客能否带来利润的最好指标。在跨国飞行中，全价顾客（为往返旅行支付 2400 美元）与低价顾客（为往返旅行通常只支付 200 美元）在盈利能力方面存在着巨大的差别。想一想你的顾客基础。你是否以你的利润和高利润率顾客的耐心为代价提供馈赠价值？通过重新评估你免费提供的服务以及那些被过分迁就的顾客，你能够重新获得多少隐藏的利润？

利用正确的成功衡量指标。为了最大化产品利润，你的成功衡量指标应该关注盈利能力。我知道你们中的很多人在想："谢谢你说了句废话，拉菲。"噢，在我的经验中，大多数公司衡量成功的指标极少衡量盈利能力。

有些公司将固定的营销预算分配给销售团队中的每一个成员（或者奖励那些保持低营销成本的人）。我所说的营销成本是指以折扣形式折让掉的金额（如每个月 20000 美元的定价折扣）。销售人员通常具有完全的判断力来决定如何使用其预算。问题在于，不管是在改善销售的可能性方面，还是在如何影响公司利润方面，并不是所有的货币折扣都是平等的。例如，与高端产品（如配备有高级设备的价值 50000 美元的拖拉机）相比，同样的 1000 美元折扣更有可能促成入门级产品（如价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15000 美元的拖拉机）的销售。因此，通常的情况是，营销成本预算被浪费在销售价格相对较低、利润相对较小的产品上。营销成本预算还没有将公司的盈利能力考虑在内，价格为 15000 美元的入门级产品降价 1000 美元可能相当于为定价 50000 美元的高端产品降价 8000 美元。一个简单的替代方法是改变根据销售总利润来奖励销售人员的做法。

同样，许多公司将共同达成的账面价格作为衡量一笔交易盈利能力的指标。每单位 6 美元的账面价格似乎好于每单位 5 美元的账面价格。但与在生活中一样，在交易中，小事情往往起到至关重要的作用。为了理解一笔交易的盈利性，需要将账面之外的折扣（如数量折扣、现金支付折扣或公司关联交易折扣）考虑在内。尽管每一单独的折扣数量并不大，但加在一起数量可能非常大。在考虑了这些类型的折扣后，也许 5 美元的账面价格比承担着沉重的账面外折扣的 6 美元价格更具盈利性。

对公司的每一个客户进行我所谓的纯粹净价格审核总是能揭示出一些问题。这一分析从与每个客户达成一致的账面价格中减去所有的折扣，以确定纯粹净价格。一旦去掉这些折扣后，经理们常常会因其客户支付的净价格的波动范围之大而感到震惊。最近一项研究发现，一家紧固件供应商最高净价格与最低净价格之间的差距为 500%[19]。这一发现使得管理者们在处理账面外折扣时更加严谨。这一审核必然会发现一些客户从更大的折扣中获得了超额利润，而他们本不应该获得如此大的好处。这些客户应该被划入提高价格之列。同样重要的是，那些通过账面价格没有被立即识别出的有价值的客户在销售时能够得到更多的关注。

当然，没有必要做到所有客户的净价格全部一致。由于受制于数量、本地竞争和地区经济条件等因素，所以针对特定客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户的折扣是正当的。有些客户仅仅是由于付不起更多的钱而获得了低价格，注意到这一点是很重要的。一般来说，你最感兴趣的是提供范围很宽的净价格。记住我以前说过的话：平均起来，价格应该比平均成本高。一定要确保恰当的顾客支付了恰当的价格[20]。

看一看你的公司在衡量成功时使用的指标是否恰当也是有必要的。许多公司将注意力集中在获得尽可能大的市场份额上。不幸的是，对于一家公司来说，在竞争的市场中获得最大的市场份额极少能够成为最有利可图的运营触点（operating point）。关注市场份额的缺点在于公司要降低价格以吸引更多的顾客。你不想出现这样的情况吧：你的销量很大，但由于价格降低了，因此并不能从各位顾客身上赚到钱。在他们以“我更大”为荣的竞赛中，许多管理者都没有意识到，追逐这样的战利品是以他们的利润为代价的。在顾客的盈利能力与市场份额之间通常存在着一种权衡，而折中的办法就是关注利润最大化销量（profitable volume）。这一指标关注实现总利润（销量乘以顾客的收益性）最大化的市场份额。对大多数公司来说，利润最大化销量是衡量其销售成功的恰当指标。

几年前，劳埃德·汉森决定利用利润最大化销量作为福特公司销售成功的衡量指标。在制定这一决策前，福特公司每年向大客户销售100万辆汽车，另外还销售100万辆二手车的罗恩·罗宾斯（Ron Robbins）也常常会得到来自公司总部关于迅速销售5万辆Tempo型车或2万辆Taurus型车的指示[21]。执行这些命令总会导致设定最低的价格，这反过来又降低了租赁汽车再销售的价值，而公司最终将不得不回购这些汽车。为了治愈关注销售量和市场份额这一顽疾，罗恩指示其大客户销售团队将每一个客户都看成一个整体的业务单元。他要求每个业务单元都要盈利。尽管有时非常困难，但销售团队开始走出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了长期以来当利润率降到极低时转而采取关系型交易的阴影。关注利润最大化销量带来了激动人心的结果——罗恩·罗宾斯的部门从一个几乎不赚钱的部门变成了一个年利润额 10 亿美元的利润中心。

理解追求市场份额的公司常常强加给销售团队的定额对盈利能力的影响也是很重要的。节俭的顾客——那些对时间不太敏感且更具超前思维的人——通常焦急地等待着意料之中的在季末由销售人员打来的大拍卖电话。在他们达到定额的冲刺中，销售人员通常会提供令人震惊的交易价格。有多少顾客在玩儿“等待降价”（waiting out the margin）这一游戏？如果没有这一选择，这些顾客会以全价购买吗？“等待降价”的这一游戏为你的股东们损失了多少净利润？

2.5 出于定价的目的而塑造你的组织

但愿你现在已经明白，组织内不同部门的行为会影响你的价格。因为定价非常重要，所以协调这些不同部门的行动意义重大。许多公司组建了由影响定价的各部门领导人员组成的委员会，以执行集中的定价策略[22]。

2001 年第四季度，福特公司的首席执行官比尔·福特（Bill Ford）创造了一个收入管理型组织以进一步改善定价。这一新组织是组织复兴计划的主要组成部分，其主要职责之一是协调并利用新技术管理福特公司的关键定价行为——包括营销激励、生产规划和分销。这一结构使得福特公司每笔销售实现的净收入持续增长。那么，比尔·福特提拔谁来运营这个部门并使他成为公司的一名高级管理人员？是我们的好朋友劳埃德·汉森，是他使福特公司率先开发出了一种定价策略，这一策略是建立在透明和向顾客提供价值的基础之上的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 3 章
一切都与价值有关

3.1 雨伞价值的波动

华盛顿特区是我最喜爱的城市之一。其历史遗迹、博物馆和全球性的文化使它成为了游览胜地。如果没有参观国家广场（National Mall）地区，那么华盛顿之旅就存在着遗憾。国家广场是一个长 2.5 英里的绿树成荫、青草铺地的狭长地带，那里有许多华盛顿最著名的景点，包括林肯纪念堂（Lincoln Memorial）、华盛顿纪念碑（Washington Monument）、史密森尼博物馆（Smithsonian Museums）和国会大厦（Capitol Building）。在这些美景和历史遗迹间，许多街边小贩在叫卖着所有能卖的东西，从瓶装水到写着“我父母参观了这个国家的首都，而我得到的不过是这件不值钱的汗衫”之类文字的 T 恤衫。当然，华盛顿绝不是唯一销售这种 T 恤衫的地方——例如，我知道夏威夷和纽约也有这种 T 恤衫。

尽管有些不同，但这些小贩制定价格的方式是每一家公司都需要理解并融入其商业实践中的。这些精明的小贩知道消费者愿意支付多少钱是建立在这些产品为他们带来多少价值的基础之上。因此，在预示着大雨即将来临的第一丝风刚刚刮起时，街边小贩们就会将其雨伞的价格翻倍。这种价格的提高与成本无关，相反，这与人们更加重视可以立即用它来避雨这一价值有关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于许多管理者而言，这一故事所包含的寓意代表着他们要改变对定价的看法。对雨伞价值波动的看法不仅适用于街边小贩，而且适用于世界上任何一家公司。不管你销售哪种产品或服务，每一个定价决策都应该基于客户认为你的产品具有的价值。你必须理解消费者如何评价你的产品（以及任何可选的特性）。甚至是那些不需要你花费太多成本就能提供的无关紧要的服务（如常规工作或紧急工作）都有可能对顾客产生重大影响，使他们愿意支付更高的价格。你由于没有在刚出现下雨的征兆时提高价格而放弃了多少隐藏利润?

3.2 价值：定价的基础

商业中最大的一个谬论是产品的价格应该以其成本为基础。许多公司只是在其生产成本上增加固定比例的加成来制定价格。这一方法的问题在于，它错误地假设（有意或无意地）顾客根据你生产这一产品的成本来确定其支付意愿。成本与在20世纪70年代中期每块宠物石的价格为3.95美元无关[23]，也与棒球迷们愿意支付100美元购买卡尔·瑞普肯（Cal Ripken）打破卢·格里克（Lou Gehrig）连续出场2160次这一纪录的那场比赛的票根无关[24]。如果你点了一份三成熟的顶级牛排而厨师却做成了全熟的，尽管成本一样，你愿意支付同样的价格吗？消费者是根据他们从产品中接收到的价值来选择他们愿意支付的价格。

好消息是，你只要改变看待定价的方式就可以带来明显、直接的利润增加。成本在定价中扮演的唯一角色是作为最低价格。任何基于价值的定价都应该至少覆盖产品的增量成本（incremental cost）。除此之外，一切都与价值有关。每个人都要利用定价来抓住顾客认为产品具有的价值。至少那些你“不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能继续留在货架上”的产品的价格应该在周一早晨上涨。

当全球制造企业艾默生电子（Emerson Electric）实施价值基础定价（value-based pricing）战略时，它挖掘出了隐藏的利润。艾默生公司定价优化团队的主管杰瑞·伯恩斯坦（Jerry Bernstein）将其公司以前的定价哲学描述为：“你开发出一种产品，计算一下成本，然后说：‘我要生产X个。’你相应地标出一个价格——人们就会来买它。”[25]在20世纪90年代末，公司改变了其定价方法，转而把精力集中在赢得顾客认为产品所具有的价值上。这种新观点立刻挖掘出了隐藏的利润。例如，艾默生生产测量仪器的子公司Fisher-Rosemount即受益于价值基础定价法。该公司开发出一种化学品生产厂使用的新型传感器，用于测量流体流动（防止管道爆裂或确保混合物的成分正确）。利用传统的成本加成定价法，这些传感器的价格应该是2650美元。在向美国及欧洲客户强调并论述了这一新产品的价值（如比竞争对手的产品的精确度更高、体积更小）后，艾默生公司的定价团队发现客户愿意支付的价格高于他们原定的价格。另外，他们发现客户对Fisher-Rosemount这一品牌的评价很高（因为愿意支付溢价购买其产品）。考虑到这些因素后，最终价格被定在3150美元，公司感到利润被最大化了。如果当初制定了一个更低的价格，那么每销售一件产品，Fisher-Rosemount就会损失一部分利润。

虾是一种受益于高价值感知的产品。由于从亚洲和拉丁美洲的虾养殖基地大量进口（约占美国市场的90%），虾的批发价格在1997年至2002年间大约下降了40%[26]。尽管成本越来越低，但虾的零售价格几乎没有改变过。实际上，Landry's海鲜连锁餐馆中用虾制作的主菜价格在2000年至2003年间提高了28%。虽然价格上涨可以用Landry's餐馆使用了更大、质量更好的虾来解释，但餐馆的首席执行官费尔提塔（Tilman J.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Fertitta）承认，他的连锁店利用虾类菜肴中赚取的更多利润来补贴其他菜肴利润的降低[27]。尽管虾已经超过罐装金枪鱼成为在美国最受欢迎的海鲜食品，但这种节肢动物被美国人当成是一种奢侈品而愿意支付更高的价格。尽管批发成本不断下降，但这种强烈的价值感知使得零售商能够维持或提高虾的价格。

利用抓住价值的方式来思考价格是为利润与增长而定价的基础。仅仅是这一见解就可以在短期内带来更多的利润，从你的老板那里赢得声誉，并由于股价提高而获得华尔街的称赞。

3.3 对价值基础定价法的警告

对许多人来说，以价值的方式思考价格为增加利润与增长开启了新的机会之门。但是，在使用价值基础定价法时，要记住几点忠告。例如，有时候涉及公平问题及公司的总体战略时，应慎重采用价值基础定价法。竞争也会影响价值。有时候我会暂时停下来，想一想在电子商务竞争初期我从事的所有得意的交易，以此享受片刻的欢乐。由于 Buy. com 之类的公司将销售看成是为招揽顾客而低价出售商品，并承诺“世上最低价”，其竞争对手没有别的选择，只能提供类似的交易[28]。由于这种激烈的竞争，来自这些企业创造的价值的利润消失殆尽。

当然，在某些情况下，公平也会限制定价战略的实施。在自然灾害（如飓风和地震）发生后提高产品价格是一把双刃剑。从最好的方面说，它代表着利用顾客对产品估价的提高而多赚一笔这样一种道德困境。而从最坏的方面说，你可能锒铛入狱。第 9 章将更加详细地讨论公平在定价中扮演的角色。这是一个有趣的困境。存在这样一个点，在这一点上，一些产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的价值会使其变得很重要。它们成为了“必需品”（have-to-have product）。即使一家公司拥有这种影响力，做出价格是否公平的判断也要看是什么产品。社会可能不应该过多担心高价格是否会使十几岁的青少年买不起最时髦的“必备的”小玩意儿，而与基本生存有关的产品所具有的影响力才是更令人关心的。在自然灾害发生后，顾客们愿意支付任何价格以获得食物、水和住所等基本的补给。在这些情况下，公平是一个限制价格的强迫性因素。

被冠以“发国难财”的恶名会毁掉一个品牌。1994 年发生的加州诺斯里奇（Northridge）大地震是美国历史上按金钱计算损失最为严重的一次地震。在地震发生后，食物和水等基本补给严重缺乏。少数 7-11 连锁店借人们迫切需要其产品之机抬高了价格。在对一些价格欺诈的抱怨进行调查后，7-11 公司终止了 8 家洛杉矶地区连锁店的特许经营权[29]。7-11 公司不愿意让人们看成是一家在自然灾害期间剥削消费者的公司。除失去特许经营权之外，这些商店的所有者还将面临可能的犯罪指控。在 1992 年种族骚乱中出现大范围的不公平定价后，洛杉矶市颁布了禁止价格欺诈的法令。在宣布紧急状态（发生地震、洪水、大火、骚乱、暴风雨以及其他自然或人为灾难）30 天内，提价超过 10% 即为违法，将面临最长 6 个月的监禁以及 1000 美元的罚款。

同样重要的是，不要忘记你的总体利润图景。提高一种产品的价格可能会对总利润造成负面影响。尽管需求势不可挡，但索尼公司从来没有屈服于提高其 PlayStation 2 游戏机价格的诱惑。从 2000 年 10 月 PlayStation 2 新产品展示开始，这种产品就供不应求。索尼公司宣布，由于生产问题，原定向美国市场供应 100 万台，现在只能供应一半的数量。这一声明造成了抢购狂潮，因为有些人渴望买到它并把它作为必不可少的假日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

礼品。尽管在这种高需求/低供给的环境下有机会提高价格，但索尼公司还是维持了其建议零售价 299 美元。结果，一些大胆的中间商开始在 eBay 之类的拍卖网站上转售他们有幸得到的 PlayStation 2 游戏机。据 AuctionWatch. com（现在叫 Vendio）称，在 PlayStation 2 游戏机发布时，拍卖网站上的平均售价是 950 美元。到 12 月中旬，在最初的需求得到满足而且供给量增加后，445 美元的平均拍卖价格仍然显著高于索尼的建议零售价[30]。

面对如此巨大的需求，索尼公司为什么不提高价格呢？PlayStation 2 游戏机只是索尼利润来源的一个组成部分。PlayStation 2 机身的销售将会带来未来个人游戏的收入。在刚刚推向市场时，在一个短暂的时期内，索尼是唯一的高级图形电视游戏提供商。来自微软公司 Xbox 和任天堂 GameCube 游戏系统的竞争很快就出现在地平线上，而索尼希望在市场中挤满竞争者之前利用它的先发优势尽可能多地销售 PlayStation 2 游戏机。如果索尼制定了较高的价格，这一价格将深深地印在消费者的脑海里。有多少次当你面对一个高价时认为这一产品太贵了？一旦消费者对价格做出了判断，就很难改变他们的想法。我至今还在试图说服我的父亲移动电话通话费用已经大大下降了。当我建议我的父母购买一部移动电话时，我的父亲总是怀疑地说："电信的资费真是太坑人了。"他仍然记得移动电话刚推出时每分钟 1 美元的价格。假如索尼开始时制定较高的价格然后逐渐降低，那么它就要付出巨大的努力和时间（时间相对来说更重要）让人们知道其产品价格的下降。考虑到竞争迫在眉睫，以及未来游戏软件销售带来的价值，索尼公司选择了不去冒拖延销售的风险。维持 299 美元的建议零售价使索尼公司实现了 PlayStation 2 游戏平台使用量的最大化。这一战略的另一个附加好处是引发了大量的媒体报道，关于供应短缺以及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们疯狂购买行为的报道又刺激了对这种游戏系统的需求。在第 9 章，我们将更完整地讨论对价值基础定价法进行修正的战略原因。

对价值基础定价法的最后一个忠告是竞争在定价中扮演的角色。你的竞争对手如何定价？最近，我与我的一位大学的朋友乔治（George）讨论了价值基础定价法的优点，乔治是一位律师，他立刻理解了这一概念，并兴奋地说起了他的建议如何帮助客户减少了纳税。他推理道，为什么不按价值定价，收取税收减少额的 10% 作为服务费，而按小时收取少得可怜的服务费（每小时 200 美元）呢？对于打破乔治迅速膨胀的发财梦想，我感到有点不好意思，我问他："你的竞争对手如何为他们的服务定价？"实际情况是，许多律师提供同样的服务（同样减少纳税额），而他们是按小时收费的。为了少缴纳 20000 美元的税款，你愿意聘用谁呢——按小时收费的律师（每小时 200 美元，聘用时间为两个小时），还是收取税收减少额 10%（2000 美元）作为服务费的律师？如果许多卖家都提供同样的产品，你的定价就会受到竞争对手收费水平的约束。

3.4 通过创造价值寻求成长

采纳以其价值看待产品的观点为未来的增长提供了一个平台。你现有的产品中蕴含着增长的潜力。你可能一直觉得奇怪："顾客们看重何种副产品（ancillary products）呢？"或者"什么样的选择能够吸引新顾客？"创造这些副产品的风险通常较低，而其利润甚至比核心产品还要高。获得增长机会的见解可以像向顾客提问"你喜欢或不喜欢我的产品的哪些方面"一样简单。例如，捷豹公司（Jaguar）为那些购买捷豹淘汰的二手车的顾客创造了价值。购买二手车总是与怀疑联系在一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起，因为人们担心汽车存在着难以检测到的问题、缺乏担保，担心它存在缺陷。作为对这些担心的回应，捷豹公司启动了一个二手车认证项目（Select Edition Certified Pre-Owned），人们只能在其经销商处获得这项服务。这些二手捷豹车经过 140 道检验，恢复到与展厅内的汽车同样的质量，并增加了额外的担保。这一深受欢迎的项目通过降低与购买二手车相伴的风险而创造了价值（结果是可以提高二手车的价格）。捷豹公司向我们展示了如何通过创造新价值从而实现增长。下面是实现增长的三种常见方法：

1. 强化服务

提供强化服务是为顾客提供价值的另一种方法。在医疗成本日益提高、医疗定价令人不可思议的时代，医生提高其医疗活动利润的机会受到限制。基于提供强化服务的新趋势正在改变这种预测。许多医生都开办了小诊所。一位非常受欢迎的中西部内科医生最近将其全科医疗改成了只为会员提供服务。作为合伙诊所开办者之一，在为近 2700 位患者提供服务后，这位医生决定自己开办一家诊所，并最多为 800 位患者提供服务。现在，这位医生只为以现金形式支付 1500 美元年费的患者提供服务。除了这笔费用外，会员还要为办公室巡诊、体检和其他服务付费。患者可以通过私人保险及医疗保险支付医疗费用。成为会员的好处是可以进行当天或第二天的预约、不限制咨询的时间，以及随时可以就健康问题进行咨询。虽然减少患者数量会降低医生的收入，但仅会员费一项每年就可以带来 120 万美元的收入[31]。

当客户希望获得定制化服务时，潜在获利也会增长。2002 年 7 月，总部位于克利夫兰的工业设备公司 Jergens 收到了一份来自一家航天器生产商的订单，订购 500 件 2 英寸金属闭锁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

紧固件。这些2英寸的紧固件用于将金属部件固定在工业切割和工装设备上。这家航天器生产商还订购了10件1英寸的定制紧固件。Jergens公司的总裁杰克·施罗恩（Jack Schron）称，过去他会承担生产这些特殊紧固件的额外成本，按同一价格销售所有510件紧固件，以做出一个忠诚的姿态。这次他从头开始计算了制造这些特殊紧固件的成本（包括为生产特定尺寸的产品而调整设备的成本、加班成本等），并收取了相应的费用。实际上，他生产了510件2英寸的紧固件，然后再把其中的10个切掉1/4英寸。这比中断生产以便调整工厂的设备更便宜[32]。采用这一方法是向正确的方向迈出了一步，并产生了相当多的毛利润。尽管如此，如果他关注价值而不是成本，他是可以对定制产品收取更高价格的。

2. 担保

许多客户将担保看成是让人安心的一种手段。延长担保期就是这类担保的一个典型例子。它通常收取产品价格10%～30%的费用，承诺在一个固定期限内无条件修复机器故障。这些担保是对公司核心产品的重要扩展，能带来丰厚的利润。帮助消费者更明白地进行采购的英国消费者协会（Britain's Consumer's Association）最近完成了一项针对延长担保期的研究。结果令人惊讶。该协会发现，Dixons集团（欧洲领先的电子设备零售商）和Comet公司（一家电子设备公司）提供的延长担保期所带来的收入分别占其税前利润的47%和80%[33]。

许多关注消费者的团体都批评延长担保期，认为它不值得购买。相当一部分利润来自延长担保期在某种程度上可以解释为“扒消费者的皮”。事实是，对于任何类型的担保提供者而言，维修成本总和应该小于收到的总额外费用。因此，一般消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

费者的所得少于其支出。这与本书的主题是一致的，购买延长担保期的决策是建立在你如何评价产品上。只有你才知道“安心的感觉”对你来说有多重要。

说实话，在技术方面我不是内行。我们都听说过有人自己买散件组装计算机，而我恰好相反。仅仅是想到要在我的计算机上安装新软件，我就会感到紧张。出于这一原因，最近我为我的笔记本电脑和打印机购买了延长/强化担保。如果它们出了问题，我也会感到安心，因为我知道技术人员将会在 24 小时之内上门。根据记录，我购买的笔记本电脑延长担保已经获得了丰厚的回报。出于某种原因，我很高兴地了解到在过去几个月里为了维修我的笔记本电脑，延长担保提供商已经花了 1000 多美元。在打印机的延长担保上他们仍然赚着钱（即他们还没有接到维修要求）……但我还有几个月的时间收回我的成本。

3. 融资

提供融资为利润的增长带来了机会。现有客户通常是你销售附加产品的最好目标，因为他们可能很重视从一家公司购买全部产品与服务所带来的方便性。以通用汽车为例，从副产品（如融资）中获得的利润使得其核心业务相形见绌。2003 年第四季度，来自融资业务的利润［通用汽车金融服务公司（General Motors Acceptance Corporation）］为 6.3 亿美元，而在同一季度，通用汽车全球销售业务的利润为 3.96 亿美元[34]。

除了增加利润外，融资还带来了几个营销上的优势。大多数大型零售商都提供自有品牌的信用卡，只能用于它们自己的零售店里。这些信用卡宽松的信用条件会吸引那些没有资格获得主要循环信用卡（revolving credit card）的顾客。此外，私有品牌信用卡使得企业可以对顾客的购买进行分析，这可以使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业获得对购买行为的见解以及可以用于进行特别促销的知识。另外，由于零售商控制着信用卡，它们可以直接与其忠诚的顾客进行沟通（通过广告插页）。最后，融资还可以用于提供折扣而不会在公司的财务报表上亮起红灯。诸如一年内不需付使用费或签约使用信用卡享受 10% 的折扣之类的促销都暗含着价格的削减。在公司资产负债表上与华尔街进行沟通时，零售价格和销售会显得非常好，而不很严格的信用卡部门会吸收掉这些折扣的财务结果。

3.5 来自赢得价值的利润

我正在设想拍摄一部支持本书的商业信息片，这个片子将不停地播放我大声叫喊的特写："不要再让价值流失了！"这句"咒语"反映出了一种能够挖掘出大量隐藏利润的思想倾向。简单地思考一下你的顾客如何评价你的产品就会创造利润增长的机会。

揭示隐藏利润最快捷的方式是更好地理解你提供的价值，然后对其收费。我的办公室所处的街上有一家外人看来稀奇古怪的理发店，我就在那里理发。店里震耳欲聋地播放着说唱音乐，烟雾缭绕，还经常有一群年轻人凑在一起谈论最新的 MTV。然后就是我了……穿着过时的运动夹克，不耐烦地等待着。但是，我喜欢这个地方。我的理发师是一位真正的完美主义者，理发店所在地点很方便，而且我也很钦佩他为开办这家小店而付出的努力。一个缺点是需要等待，有时候要等 90 分钟。令我高兴的是，这家理发店除了为"不速之客"提供服务外，也开始接受预约。我的理发师兴奋地告诉我，他终于成功地建立起了自己的顾客基础，人们开始预约了。顾客愿意预约这一事实是他自豪的真正来源。出于好奇，我问他会不会因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为提供预约服务而改变定价。他感到有些困惑，回答说价格将保持不变——不管理发的人是预约的还是“不速之客”。在简要讨论了顾客如何评价避免长时间等待后，预约理发的价格立刻上涨了5美元。这是发现隐藏利润的完美案例——他的成本没有增加，而额外的5美元是纯利润。在理发师看来，走出这一步是很明显的。我与多家公司合作的经验显示，公司重新发现未利用的价值的机会也同样明显。例如，电子音乐商店（如iTunes，下载任何歌曲都收取99美分）何时开始对热门歌曲收取更高的费用？问问自己：你错过了多少顾客愿意为其付费的价值？

价格的力量根植于其改变顾客行为的能力之中，记住这一点很重要。在规划即将到来的假日旅行时，我发现，与我喜欢乘坐的上午9:15的航班相比，搭乘上午7:15的航班可以让我在机票上节约33%。想一想我会乘坐哪个航班？希尔顿酒店利用折扣使过剩的客房住满了顾客，这一成功进一步证明了其威力。许多位于城市里的酒店在平常时间入住率很高（因为有商务人士），而到周末则人烟稀少。谁愿意周末住在城市里的酒店呢？事实证明，如何价格适当，许多人都愿意这么做。希尔顿酒店开始提供打折的“卷土重来”（BounceBack）周末价格，在实施这一项目的4年内，周六的客房出租率从倒数第二跃升到最高[35]。

永远别让意外之财从你的身边溜走。有时候，顾客对你的产品价值估计的提高并不是来自于你的努力。南方海边食谱（South Beach Diet）非常流行，前总统比尔·克林顿（Bill Clinton）因凭借它减掉了35磅体重而对其大加赞赏，从而使宣传这种食谱的书籍成为《纽约时报》（*New York Times*）评选的畅销书。这种食谱建议多吃蛋白质和未经加工的碳水化合物，限制摄入经过加工的碳水化合物。这种食谱中“被证明有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效的”一种小吃是“笑牛”（Laughing Cow）奶酪产品——一种楔形包装的白色软干酪，包装的正面印有微笑着的红牛图案。这一推荐并非来自干酪生产商自身，但却创造出了无法抵挡的产品需求。

“笑牛”干酪的零售价格在2.99美元至3.99美元之间，经常在全国范围内销售一空。马里兰州首府安纳波利斯市的One Giant Food商店彻底断货3个月。该商店熟食部的一位员工说，顾客由于没有买到这种干酪而感到“苦恼”。芝加哥市场调查企业信息资源公司（Information Resources Inc.）估计，2003年，这种干酪在超市的销售量增加了56%。“笑牛”干酪的生产商声称，其干酪产品的销售在2004年3月就飙升了180%。在拍卖网站eBay上，3包“笑牛”干酪（零售价格为8.97~11.97美元）的售价达到23.99美元[36]。在受益于销量增长的同时，选择不提高价格使得干酪生产商——以及零售商——损失了大量隐藏利润。

企业通常选择在其所有的销售地点都制定同样的价格。尽管这易于执行，但知道统一定价造成的利润损失也是很重要的。考虑一下在贝弗利山（Beverly Hills）和辛辛那提（Cincinnati）拥有销售点的珠宝连锁店。精工手表在各个销售点的价格应该一样吗？如果不应该一样，那么哪个销售点的价格应该高一些？当然，你知道我认为价格应该不一样。但是，至于哪里的价格应该高一些，并不像你想象的那样明确。让我们暂时忘掉贝弗利山较高的经营成本。贝弗利山的价格应该高一些的原因之一，是因为电影明星和娱乐业巨头比辛辛那提的手表爱好者更有能力支付较高的价格。然而，在贝弗利山，不同手表品牌之间的竞争十分激烈。如果辛辛那提的选择不多，顾客们就有可能认为精工手表的价值高于贝弗利山同一产品的价值。替代品的可获得性在决定价格时是一个重要因素。由于替

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代品的可获得性在两个地区很少是相同的，因而一致的定价会导致出现隐藏利润。

3.6 扩展定价能力

如果能够理解不同的顾客对同一产品具有不同的估值，你就可以挖掘出大量的隐藏利润。前面我曾经说过，我喜欢华盛顿特区。为了能够把握住最新的热点，我订阅了《华盛顿人》（*Washingtonian*）杂志。这份杂志设计了一种预订价格体系，能够抓住不同顾客的估值。在华盛顿地区生活的读者订阅一年的价格是29.95美元。对于那些没有生活在华盛顿地区的美国读者，其价格是39.95美元。由于邮费和生产成本并不会因为顾客的不同而不同，那么价格为什么不一样呢？与贝弗利山和辛辛那提手表估值的例子一样，生活在华盛顿地区之外的读者获得这座城市相关信息的来源相对较少。相比这下，当地居民有多种信息来源（如当地电视、报纸等）。因为缺乏选择，城市以外的订阅者通常比本地客户更看重这份杂志的价值。《华盛顿人》的两级定价策略充分利用了易于区别的市场细分对这份杂志更高的估价。

作为波士顿的居民，我对加勒比海旅游胜地的定价很感兴趣，特别是1月份的定价。这些旅游胜地知道，在冬天，与来自阳光明媚的佛罗里达、在周末躲避喧嚣的旅行者相比，来自冰天雪地的波士顿的度假者更重视拥有一间酒店房间。为了抓住这些不同的估值，度假地常常在不同的城市提供不同的价格。波士顿的报纸上登出的价格是350美元特价，如果你在拨打免费电话号码时提到促销代码（promotional code）“波士顿”，就可以享受这一价格。与之类似，佛罗里达的广告上登出的价格是250美元，如果你提到促销代码“佛罗里达”，就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以享受这一价格。这一广告策略使得度假地能够利用顾客对客房的不同估值获得额外收益。

理解不同顾客认为同一产品或服务具有不同的价值是定价中最重要的概念。一旦你接受了这一价值基础定价法的真理，你就扩展了定价为你挖掘隐藏利润的职能——并不是要找到单一的最优价格，而是要创造一系列战略，这些战略能够利用每位顾客对你的产品与服务的不同估值获利。这些战略将揭示出你的产品隐藏的利润。在下一章中，我将更详细地讨论顾客如何对产品或服务设定不同的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章 来自拍卖的经验

4.1 行家眼中出价值

我们很自然地认为："395美元买一块宠物石（pet rock）？100美元买一个票根？5000美元买一张橙绿色的睡椅？这到底是怎么了？这些价格真的令人不可思议！"这是价值有趣的一面：你我认为是"垃圾"的物品，而有人却会高高兴兴地为它付费（我称其为"旧货销售综合症"）。我们的估值与其他人大不相同的原因可以用一句古老的谚语来说明：行家眼中出价值。我们对一种产品价值的判断是高度主观的。还不相信？让我给你讲一个最近发生在伦敦的拍卖故事。

2002年12月，苏富比拍卖行（Sotheby's）主办了一场帮助图书救援国际组织（Book Aid International）的拍卖会。这一慈善组织支持在世界50个最贫困的国家分发图书。一些著名的作家应邀捐献纪念品，这些纪念品将被拍卖，以支持这一慈善组织的努力。

最引人注目的物品是深受欢迎的"哈利·波特"系列图书的作者罗琳（J. K. Rowling）手写的一张卡片。她捐献了一张"能引起人们的好奇心"的索引卡，上面写着93个词，提示出了这一系列图书中大受期待的第五本书的线索。但是，令公众着急的是，苏富比拍卖行只透露出卡片上的下列单词："38章……可能改变……罗恩……扫帚……遭抢劫……房屋精

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

灵……新的……老师……死去……对不起。"[37]苏富比拍卖行设定的起拍价是5000～6000英镑。

当时，即将出版的《哈利·波特与凤凰社》（*Harry Potter and the Order of the Phoenix*）一书的情节是高度保密的。罗琳一直对该书的情节及出版日期守口如瓶。这种沉默激起了一些流言，说她正在遭受"写作瓶颈"的折磨。这本书的神秘性，再加上哈利·波特系列图书广受欢迎，使得人们对这一拍卖品产生了强烈的兴趣，一些忠实的爱好者甚至采取了一些异乎寻常的举动。网上爱好者小组 www. the-leaky-cauldron. org 甚至在其会员中进行集资，承诺如果能够赢得拍卖，将在其网站上公布这些单词。这个小组从1500多名捐献者手中共筹集了15000英镑（23656美元），他们要用这笔钱购买并公开这93个神秘的单词。

那次拍卖非常狂热。报价提高得太快了，Leaky Cauldron 爱好者网站的代表们甚至都没有来得及报一次价。价格在不到1分钟的时间内就迅速超越了他们能够承受的预算。一位不愿意透露姓名的美国收藏家以28680英镑（45231美元）的价格赢得了拍卖，这一价格大约是苏富比拍卖前估价的5倍。尽管全世界的哈利·波特迷们强烈要求公开卡片上的字，但这位获胜者始终没有透露这93个手写的单词。

我们中的大多数人很难相信会有人付这么多钱就是为了得到一本似乎要在18个月后才能出版的图书的线索。这一拍卖揭示出了两个关键的定价概念。第一个是价值存在于"识货者"眼中；第二个也是最重要的一个概念是出价者的行为说明了定价中最重要的概念……来自拍卖的经验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.2 来自拍卖的经验

想一想人们为了得到哈利·波特“诱人的卡片”而爆发的出价战或你参加过的一次拍卖。起拍价通常比较低，使得出价人竞相报价。当价格较低时，许多人愿意参与竞价，大量出价使得哈利·波特“诱人的卡片”的价格在不到1分钟的时间就超过了23000美元。但是我发现，拍卖吸引人的地方在于迫使人们停止参与竞拍的根本原因。随着拍卖的升温，参与者渐渐地不再出价。价格最终会达到一个点，在这个点上，一些竞价者崩溃了，他们会说：“我受不了了。”转换成定价语言，意思就是：“它对我不再物有所值。”拍卖品最终会卖给唯一一个没有倒下的竞价者，她以胜利者的姿态宣布——有时候也带着一丝“购买者的懊悔”——她愿意支付比拍卖大厅里所有人的出价都高的价格。

到底是怎么了？每个人都拥有同样的信息，都在竞拍同一个产品。那么为什么有些竞拍者退出了而有些竞拍者却还在坚持？答案非常简单：不同的人对同一产品具有不同的估价。这一常识性的概念就是任何拍卖给定价战略家传授的一课。这就是为什么有人愿意花278美元品尝大鳇鱼鱼子酱，而其他人根据就不想吃这种美味——更不要说为它付钱了。想一想你最近买过的一件东西。为什么有些人会高高兴兴地用正常价格购买它，而你却要等他降价呢？他们对这一产品的估值更高（来自拍卖的经验）。想一想股票市场。有意思的是，在任何价格下，股票交易的两方——空方和多方——都认为自己完成了一笔合算的交易。卖方感到高兴是因为他们卖出了股票，并能够进行获利更多的投资（希望如此）。买方感到高兴是因为，在她分析的所有股票中，这只股票对她的投资组合来说是最有价值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。到底是怎么回事呢？股票市场因来自拍卖的经验而存在。通过观察出价人在不同价格水平上退出竞拍，我们就可以清楚地说明这一概念。

对于世界上的每一件产品，不同的顾客都拥有不同的估值，理解并利用这一知识将使你能够挖掘出产品隐藏的利润。都准备好了吗？好……现在让我们出去赚点钱吧。

4.3 价格的超级力量

在讨论如何利用建立在拍卖经验基础之上的新战略来扩展你的定价能力之前，让我们看一看当前我们中的大多数人是如何利用价格的。在我们的商业世界中，定价就像一个战斗英雄。正如超人一样，定价的威力非常大，能够很快获得成果，而且可以随时使用。销售库存产品时遇到问题了？降价就行。顾客在排着长队购买你的产品？大幅提高价格吧，这样你就可以利用获得的这部分利润去预订到开曼群岛的家庭旅行了。价格是成交的最后障碍。我们都曾面对这种不确定的时刻，一位潜在顾客说："你的产品真棒，多少钱？"如果你设定的价格太高，那种令人激动的"我想买"的冲动就会马上变成强烈暗示"我该走了"的身体语言（相信我，我就遇到过这种情况，那可不好玩儿）。我推断，较低的价格会提高成交的机会，并能避免这种潜在的窘境（"请留步，不必送了"）。"我至少要做成这次交易，"你自言自语地说，"我的销售量会提高，而且我能够证明降低价格对我的老板是'有益的'——嗨！总之他会喜欢这样的。"价格对于实现或终止一次销售具有超级强大的力量。

如果你不相信我，想一想我们都经历过的体验。我的一位朋友发誓，在 Costco 超市里存在着一个"阴谋"。与到这类超

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市中的大多数人一样，他总是拿着一大堆原本不想买的东西离开超市。“拉菲，如果不花掉200美元我就离不开那里。”他懊悔地说。那么，为什么我们总是拿着许多我们本不打算买的东西离开Costco呢？是价格。超市的低价（这家连锁店承诺所有商品的利润不会超过14%）诱使我们购买了那些在其他情况下不会考虑购买的东西。就在前几天，我被只要花9.99美元就可以购买32磅洗衣粉的机会吸引住了。太便宜了，让人难以拒绝。当然，我没有买，因为把它搬上楼实在太费劲了。

价格的力量如此强大是因为它直接与需求相连。将价格看成与市场需求直接相关的因素。高价格会抑制需求，低价格会刺激需求。50%的诱人折扣会立刻把我们的“不感兴趣”（在全价时）转变成“我买了”。价格与需求之间这种众所周知的关系就是前面讲述的这些故事的经济学基础——需求法则。

从某种程度上说，所有的企业都要将需求法则融入其定价实践中。例如，零售店的价格在卖季之初较高，然后逐渐降价以便为下一季的库存腾出空间。这是永恒的定价战略。流行品折扣零售商Filene's Basement公司公开利用需求法则进行销售。所有的商品上都贴着标签，上面写着原价以及随后30天内的降价计划：在销售12天后降价25%，销售18天后折扣降到50%，最后，销售24天后，价格被削减掉75%。30天后，所有未售出的产品都将被捐献给慈善组织。自从我父亲定好要来波士顿看我后，我就经常听他说：“我们得去Filene's商店。”我们去Filene's的买便宜货之旅常常会因不可思议的低价而令他开怀大笑，说：“看看，这件衬衫还贴着Barneys New York的标签！在Barneys它要卖200美元，而我只花了30美元就买下了！”别担心，他不缺漂亮的衬衫，只是觉得这笔买卖太合算了。无论如何，对于我父亲来说，金钱的确能够买来幸福。

当然，大多数经理人都很熟悉需求法则。但只知道这个概

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

念是不够的。为利润与增长而定价的唯一方法是将需求法则与来自拍卖的经验融入你的定价战略之中。

4.4 为利润与增长而定价：从积木到工具

一旦你接受了定价的组成部分——价格基于价值、来自拍卖的经验，以及需求法则——你就拥有了为利润与增长而定价的基础。

从传统上看，定价被认为是在寻找完美的价格。即使是这一虚构的价格能够被发现，人们还是会很快发现改进它的余地。你可能会发现，在价格较高时，一些顾客也会毫不犹豫地购买，商家从他们身上可以挣较多的钱。但其他购买者的脸上明显带着犹豫不决的表情。他们会从货架上拿下一件商品，瞪着眼看看他的价格，然后极不情愿地把它放回货架。一个微小的折扣可能就会让他们转变为真正的购买者。因此，“完美的价格”并不是最优的，它难以实施，而且会损失很多获利的机会。能够弥补这一不足的是多价格方法（multi-price mindset)。

多价格方法是能够让你从每位顾客独一无二的产品估价中获益的一系列战略。记得那些你认为会支付高价的顾客吗？多价格方法向他们收取他们愿意支付的高价。多价格方法通过承认低价格将能吸引到新顾客而利用需求法则。还记得那些因为价格较高而放弃购买的人吗？多价格方法谨慎地为他们提供折扣。由于以下三个原因，这种方法成为了为利润与增长而定价的关键：第一，价格与价值是一致的。如果你不用这种方式来思考价格，毫无疑问你会流失利润。第二，你将从那些对你的产品估值最高的顾客身上获得更多的利润。第三，多价格方法与需求法则共同增加了你的顾客基础，并带来了新的销售战略。尽管你从这些顾客身上赚取的利润较少，但你将能够赢得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以前被隐藏起来的额外利润。

本书后面的部分将着重讲解可以用来建立多价格方法的三个主要战略：差别定价（differential pricing）、产品版本（versioning）、基于细分的定价（segment-based pricing）。

差别定价使你能够以不同的价格向不同的顾客销售你的产品。例如，电影院就擅长于利用不同的定价吸引具有不同估值的顾客。为了吸引那些顾客，影院向学生、儿童、老年人和持有优惠券的顾客提供折扣，这些人都不愿意支付正常票价。结果，看电影的人常常会支付显著不同的价格，一个挨一个地挤在一起看同一部电影。

产品版本提供了基于核心产品的一个产品线，以吸引新顾客，并暗中揭示出他们不同的估值。例如，某些产品提供好的、更好的、最好的版本，每一档次的产品根据质量不同而制定不同的价格。产品版本诱使那些估值较低的顾客购买低毛利率的“好”产品，让那些有较高估值的顾客购买毛利率很高的“最好的”产品。我们中的大多数人每周都会遇到这种根据产品版本定价的情况，如决定为汽车添加一般汽油、较高标号的汽油，或最好的汽油。

基于细分的定价能够瞄准处于“休眠状态”的顾客并激活他们。这一概念背后的理念是新定价战略将吸引新顾客。有时候，你的定价方式对于感兴趣的顾客并不具有吸引力（如有些人可能更愿意租赁你的产品而不是购买）。例如，分时定价策略（time-share pricing strategy）通过将度假房产划分为52周，从而极大地刺激了度假住宅建筑产业的增长。顾客们购买某一周的产权，将终生归其所有。分时定价策略将目标瞄准那些希望“拥有”一所度假住宅但又没有钱或不愿意完全将其买下的消费者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.5 实践多价格方法

几乎所有的酒店都会采用多价格方法——倒不是它们不能做得更好，而是它们通常都精通于执行多价格战略。我最喜欢的酒店之一是亨廷顿海滩凯悦度假酒店（Hyatt Regency Huntington Beach Resort and Spa）。这家酒店的总经理考麦克·奥默德林（Cormac O'Modhrain）毫无疑问是你将遇到的最好的人之一。考麦克的酒店应用了所有三种多价格方法定价策略。

差别定价。对那些拨打凯悦酒店免费预订电话的顾客提供每晚225美元的价格。寻求折扣的顾客可以在线预订，能够获得“仅限网上预订”的价格，预订价格为215美元，省下10美元，但订金不会退还预订者。对于那些出示AAA（美国汽车协会）卡的旅行者，价格降至202.50美元。最后，老年人（62岁以上者）能够以180美元的价格入住。对于那些政府公差人员以及承诺每年至少住若干天的公司预订和会议预订提供一系列折扣。

根据产品版本定价。凯悦酒店以不同的价格提供“好的”、“更好的”、“最好的”产品。常规房间被分为“标准间”、“豪华间”和“海景房”。套房则包括低等级套房直到总统套房。

基于细分的定价。酒店可以作为包括机票、住宿和租车在内的度假一揽子计划的一部分而进行预订。酒店还提供两晚的“浪漫套餐”，包括住在套房里、一瓶香槟酒、100美元的食物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和饮料，以及免费的代客泊车服务。

这一多价格方法使得亨廷顿海滩凯悦度假酒店能够为利润与增长而定价。其多价格方法利用各种费率（即老年人支付低价格，而那些挥金如土的人住在总统套房内）和新的定价策略（如“套餐”）吸引了不同层次的顾客。

与制造企业相比，服务企业（如饭店和宾馆）在将多价格方法的基本要素融入其定价方面似乎更有效率。正如我在前面讲过的，也许是每天都在看着利润流失（如那些入住率很低的宾馆），这种痛苦为服务企业的定价创新创造了额外的激励。本书中的理念（特别是来自拍卖的经验与多价格方法）适用于世界上所有的企业，强调这一点是很重要的。许多制造企业也采用了多价格方法（本书讲述了一些例子），但通常不如服务企业做得好。这是否意味着多价格方法不太适用于生产企业？并非如此，这恰好说明这些企业中有更多的隐藏利润等待挖掘。如果你的企业生产产品，那么你应该使用与宾馆、饭店和航空公司同样的定价策略。

戴尔计算机公司是一家精通定价的产品制造企业。这种定价技术帮助戴尔公司在竞争激烈的个人计算机市场上取得了成功。戴尔定价成功的一个关键是通过实施以下策略而采用了多价格方法。

差别定价。戴尔公司将其顾客分成四类：家庭或家庭办公室、小公司、大中型企业以及政府、医院保健和教育机构。它针对不同类别的顾客调整其价格、促销和产品类型。另外，戴尔公司还提供一系列优惠券（通过电子邮件、常规邮件、网站和报纸宣传等方式分发）和折扣，以便价格敏感的顾客能够使用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根据产品版本定价。戴尔公司掌握了根据产品版本定价的技术。在定制其计算机的过程中，公司为顾客提供了各种配置下不同的价格选择，包括硬盘驱动器的容量、处理器的速度、内存的大小、CD/DVD 以及送货选择。戴尔公司还销售增强的服务方案，如第二天维修、间谍软件/病毒的清除以及意外损失保险等。

基于细分的定价。除了销售产品外，戴尔公司还提供租赁计划。这一计划瞄准了那些更愿意租赁而不是直接购买的顾客。公司还将产品捆绑在一起（如将计算机、显示器和打印机捆绑在一起销售）以吸引那些喜欢一次买齐所有产品的顾客。

与亨廷顿海滩凯悦度假酒店利用多价格方法获得的收益类似，戴尔公司也能够为多个层次的顾客提供服务，公司从那些订购高利润率部件和服务的顾客身上获得的利润比那些只购买基本计算机的顾客要高。

本书后面的章节将集中讨论如何扩展你的定价能力，而不是徒劳地寻找完美价格点。就像凯悦酒店和戴尔公司一样，为了实现为利润与增长而定价，你必须采用多价格方法。

4.6 日用品如何定价？

多价格方法也适用于日用品——即无差异产品，许多公司都会放弃这类产品的定价创新努力。提到日用品（commodity），大多数人都会条件反射式地开始抱怨“价格太低”、“无法显示定价的威力”。日用品是在各个方面（性能、服务、分销等）都与竞争对手一样的产品。虽然市场上真正的日用品为数不多，但很多公司都遭遇到了这种令人不愉快的现实：它们的产品变成了日用品——它们面临着其产品失去定价力量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（pricing power）的市场环境。在这种情况下，销售日用品的公司对其产品的定价要听命于销售同类产品的竞争对手。如果你的定价较高，你就会失去顾客。经理人面对这种情况要怎样做?

如果你的产品正在变成日用品，那么我告诉你一个坏消息。你的战略有问题。定价解决不了这个问题。你需要开发一种新战略（如差异化），使你的产品与众不同，从而使你的定价摆脱竞争对手的牵制。开发一种新战略通常意义重大，且要耗费很长的时间。但是，从短期来看，利用多价格方法能够帮助你在这种令人沮丧的情况下做到最好。在长期利润目标前景仍然悲观的情况下，至少你可以在短期内赚些钱。由于顾客具有不同的估值，因此就算是日用品也可以利用多价格方法为利润与增长而定价。

“我喜欢 Netflix，它是最棒的!”我的朋友们总是这么说，这实在让人感到惊讶。他们天生爱挑刺，而这是他们发自内心的认可。Netflix 带来了一个真正伟大的创意。众所周知，从销售影视制品的商店租电影的两个主要缺点是要去商店里取送视频产品（videos），而且还要交纳令人恐惧的滞纳金。Netflix 解决了这两个问题。在交纳月费后，顾客可以保留三张 DVD，愿看多长时间就看多长时间（这就消除了滞纳金）。看完 DVD 后，他们仅仅需要把 DVD 装进 Netflix 提供的邮资已付的信封寄回去即可，Netflix 将根据他们在网站填写的需求清单为他们寄送（通过美国邮政）下一部电影。这样，顾客不必再到商店里取送视频产品。但是，问题是，Netflix 的产品正在变成日用品。像影视租赁巨头百事达（Blockbuster）开始提供竞争性的服务，而且亚马逊网上书店（Amazon. com）也将在不久的将来进入这一领域[38]。结果，Netflix 失去了其定价权，其价格受到了其竞争对手的控制。由于竞争，公司最近不得不将其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月费由 21.99 美元降到 17.99 美元[39]。

由于与强大的竞争对手之间几乎没有什么差别，Netflix 在战略上出了问题。它重新赢得定价权的希望渺茫。如果 Netflix 提高价格，许多顾客将会背叛它。同样，如果竞争对手降价，许多 Netflix 的顾客也会转向竞争对手。在这样的情况下，销售者的价格受其竞争对手的支配，而激烈的竞争常常会迫使价格（以及利润）下降。但即使是在这种恶劣的市场环境中，来自拍卖的经验也能够派上用场。为了实现为利润与增长而定价，Netflix 可以（而且它已经在很多情况下开始实施）执行以下多价格方法战略：

差别定价。优惠券（通过弹出式广告、邮件等）可以用来吸引那些由于价格对他们来说过高而没有能力购买的顾客。那些付出努力兑现优惠券的顾客表明，价格对他们来说很重要。

根据产品版本定价。Netflix 可以利用产品版本的方法提供不同类型的服务。除了利用当前政策允许顾客一次拥有三部电影外，它还可以提供一次拥有两部电影（价格较低）或四部电影（价格较高）的选择。同样，Netflix 可以提供一种价格较低但限制电影保留时间的选择，以取代现在允许无限期保留电影的政策（当所有人都想观看最新的电影时，这一政策会造成严重问题）。另外，顾客可以交纳一笔额外费用以获得比普通顾客优先获得其想看的电影的特权。

基于细分的定价。除了提供无限期观看外，Netflix 还可以为那些看重其方便性但不想无限期观看电影的顾客提供服务。对这些顾客来说，公司可以提供两周的租期（不需要长期合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同)。公司还可以将产品捆绑在一起以高价格出售（如包括爆米花和糖果在内的“聚会套装”)。

即使 Netflix 的所有竞争者都复制其多价格方法定价策略，它的状况仍然会好一些。让我们考虑最坏的境况。假设 Netflix 所有的竞争对手都采用了同样的多价格方法定价策略。尽管与其竞争对手不采用同样的定价策略时相比，提供这一服务获得的利润必然会少一些，但所有的公司仍然会获得更高的利润。由于一些顾客愿意支付高于其他顾客的价格，因此每家公司都会赚更多的钱，也将有更多的顾客获得服务。

不管是什么产品，总有一些人愿意以较低的价格购买，而另一些人则愿意支付更高的价格。来自拍卖的经验总是适用的。因此，多价格方法是为利润与增长而定价的关键要素。

4.7 重新关注公平性

在完全理解了多价格方法后，一些人开始对同样的（或类似的）产品向不同的顾客收取不同价格的公平性表示怀疑。我们在前面讨论过定价的公平性，现在应该更深入地讨论这一问题了。多价格方法的目的是为了从那些对你的产品估值较高的顾客身上赚钱。但这只不过是多价格策略的一部分。你还要找到谨慎地为“有价格意识”的新顾客提供低价格的方法。当然，结果就是有一些顾客支付的价格高于其他顾客。经理人常常对此感到不安，因为他们觉得占了其最佳顾客的便宜，这种不安阻止了他们利用多价格方法。结果，他们就放弃了隐藏的利润。

但是，想一想这一点：多价格方法策略在很大程度上依赖于顾客的选择。企业向顾客提供了一系列选择和价格。你是否想快速获得服务？你想在你的油箱里添加一般汽油、中等汽车

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还是质优价高的BP汽油？为了节约25美分，你值得找到那些优惠券并把它剪下来，然后拿到商店里去兑现吗？你是愿意分时购买一周的度假房产的产权还是把它全部买下来？给定他们的估值，顾客会选择那些花钱购买后能够为他们的付出带来最大回报的产品。

公平性在差别定价中的角色更发人深省。当你打电话请西南航空公司报价时，其预订代理商会马上问你："所有旅客的年龄都在22岁到64岁之间吗？旅客中有现役军人吗？"对这些问题的回答决定了是否有乘客符合公司为军人、老年人、年轻人、儿童或婴儿提供的折扣标准。我们中的大多数人都会认可这种折扣，因为我们觉得这些旅客应该享受折扣。其他差别定价方法则不太明确。网站开发者是否应该向《财富》500强企业收取更高的设计费，而向小企业收取较低的费用，仅仅是因为《财富》500强企业能够支付更高的价格？如果小企业因向顾客展示它们利用了最新技术而获得了较高收益，又当如何呢？是否应该向小企业收取更高的价格？为有保安人员守卫的小区保养草坪所收取的费用应该高于为居住在贫民区的一位客户维护同样面积的草坪所收取的费用吗？

差别定价并不是不公平。顾客几乎总是有权对任何价格说"不"。对于那些住在高级居住区的人来说，不管草坪维护服务报出多高的价格，他们都愿意接受。然而，这笔生意有可能被隔壁勤劳的孩子抢走，因为他们愿意以一半的价格用家用割草机完成这一工作。回想一下第2章提出的问题。当顾客从你的公司购买产品时，他们实际上是在说："谢谢你。与你的竞争对手相比，你的产品提供了最大的价值。"这种感激是否隐含着你应该限制自己的利润？这个判断只能由你自己做出。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第5章 价值解码器

5.1 价值反复无常的本质

是否拥有一辆汽车是那些居住在波士顿或纽约等城市中的人通常会在其一生中的某个时点面临的抉择。假设你现在正面临着这个困难的选择。由于在城市中从一个地方到另一个地方比较容易（可以利用公共交通、乘坐出租车或步行），因此在很大程度上汽车并不是必需品（与那些住在偏远市郊的人相比，必要性肯定要低）。这一购买决策实际上依赖于你有多看重拥有一辆汽车。你有多看重能够开着一辆汽车去杂货店或在本地跑腿？你能开着车去拜访那些搬到市郊居住的朋友是否会更方便？最后，你如何评估拥有最新的豪华私家车的价值，或者是像我过去一样满足于开着锈迹斑斑的1972年产沃尔沃车在街上行驶？

假设你的一位富裕朋友要离开这个国家，要把她的新宝马325xi型车卖掉（市场价格为32000美元）。由于不愿意在报纸上做广告，也不愿意与二手车经销商谈判，她打算很慷慨地以“你认为值得的价格”卖给你。你愿意出多少钱——10000美元、20000美元，还是32000美元？

- 如果你所在的街区开了一家汽车租赁公司，以工作日60美元、周末35美元的价格出租汽车，你会觉得怎么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样？这会改变你愿意支付的价格吗？替代品的价格与可获得性会影响价值。

- 假设一位同事要以1500美元的价格卖掉一辆1985年产的本田Civic型车。这一潜在替代品会影响你愿意为购买朋友的宝马车而支付的价格吗？你的产品与竞争对手产品的性能对比会影响价值。

- 如果你知道你刚刚获得期待已久的升职，同时加薪25%，你会怎么做？这会影响你愿意支付的价格吗？收入会影响你对一种产品的估价。

- 假设汽车保险公司宣布下一年的年保险费将提高15%。这会改变你愿意支付的价格吗？相关产品的可获得性与价格会影响价值。

- 如果市议会通过了一项法令，要求只能在街道的一侧停车，第二天停在另一侧，每天都会改变，这会产生什么影响？结果，每天你都会享受一次在街道对面寻找新停车位的“快乐”。市场环境的改变会影响价值。

城市居民购买汽车的难题反映出了与价值有关的两个重要之处。首先，有几个要素构成了价值并对价值产生影响。其次，这些要素中的任何一个发生变化都会影响价值。如果附近的汽车租赁公司降价50%，或者你的同事将他那辆1985年产本田Civic型车的价格提高到3000美元，或者你在升职后只能加薪10%，或者你得到了一张超速行驶罚单，使你的保险费提高了20%，或者你的住处附近开了一家新超市。这些因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的变化都会改变你对那辆较新的二手宝马 325xi 型车的估价。

我最擅长的工作是帮助公司制定其定价战略，在工作中，我发现人们总是在使用“价值”一词。“价值”一词很容易理解，因为我们在生活中每天都在计算它。对于我们考虑的每一次购买，我们都要判断价值：Vtech 的无绳电话值 79.99 美元，而华夫饼干制作器则不值 129.99 美元。当然，我们都理解这一概念。但当我在晚餐聚会上问人们如何计算价值时，他们会变得有些不安：“我不知道，我只是算算。”我要说的是，尽管公司理解顾客如何评价其产品是至关重要的，但很少有公司会真的这么做。因为计算价值对我们来说几乎是自发的，所以企业中的许多人认为“我懂价值”，并理所当然地接受了这一观念。这种消极的态度会导致隐藏利润的产生，公司并没有真正理解顾客如何评价其产品，或者哪些因素会改变他们的评估。

在本章中，我将为你详细分析当我们迅速判断一种产品的价值时我们的头脑里在想什么。理解顾客如何计算价值将以三种重要的方式为你揭示出隐藏利润。首先，还记得第 3 章的核心理念吗：一切都与价值有关。本章中讲述的工具将有助于制定适当的价格，而这一价格最能反映顾客对你的产品的估值。其次，如果你更好地理解了顾客如何决定价值，你就能知道如何提高你的产品价值。最后，正如我们在购车决策的例子中讲述的，一种产品的价值可能会因为你无法控制的环境变化（如突然有了其他的购车选择、保险费改变了、推出了新的停车规则）而立刻改变。为利润与增长而定价意味着始终将价格与产品价值的任何改变保持一致。下面我将向你展示应该关注哪些改变价格的力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.2 价值解码器

价值解码器（Value Decoder）是为确定一种产品的价值而设立的一个分析体系。它使你能够分析构成价值的各个要素，然后向你展示如何利用这一分析为你的产品制定恰当的价格。

但是，价值解码器并不是这样一个公式：你输入一些参数，就可以得到你的产品的完美价格。由于你最终需要制定一个数字价格（18 美元或 31 美元），期望这个数字完全正确是可以理解的。正如我们中的大多数人都承认我们不可能再穿高中时尺码的牛仔裤一样，你得接受这样一个事实，即没有万无一失的方法能够发现你的产品的最优价格。但是，通过恰当的研究与判断，价值解码器能够使你在制定价格时将失误最小化——它提供了为你的产品找到适当价格以及多价格方法中各种价格的最佳机会。最终，你的价格是否会降低一两个百分点？也许会吧。

价值解码器将价值分解为五个要素（参见图 5.1），在前面讨论城市居民对汽车的评价时，我们讲述过这五个要素。前两个要素（“替代品的价格和可获得性”以及“与竞争对手产品相比的特性”）在决定顾客价值时是最重要的。例如，当你购买立体声音响时，你想要得到的到底是什么？就像任何优秀的消费者所做的那样，不久前购买立体声音响时，我对照了几家商店（如 Best Buy、Circuit City 和 Bang & Olufsen），看看哪家音响的价格在我的预算之内，记下我感兴趣的型号的独特性能，然后比较价格。最后，我选择了品质和价格都适合我的音响。尽管我为能够存储 400 张 CD 的激光唱机多花了一些钱，但我认为 Bang & Olufsen 音响因时尚的设计而提高的价格对我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

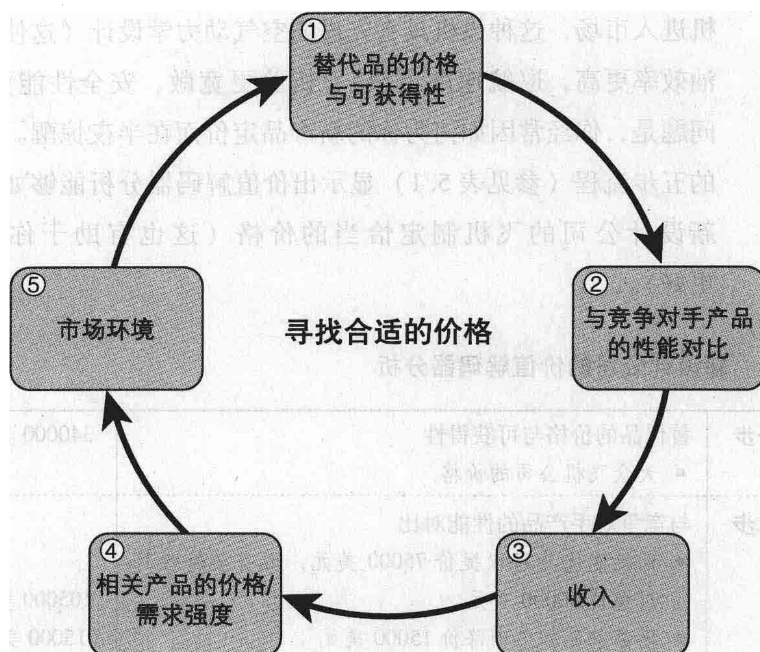


图 5.1 价值解码器

来说并不合算。其余的三个价值要素（收入、相关产品的价格/需求强度以及市场环境）也很重要，但它们在理解一种产品的价值为什么会改变时才真正起作用。例如，来自远房亲戚的一笔遗产可能会提高我愿意为一套立体声音响支付的价格（收入影响价值）；唱片价格上涨 25% 可能会降低我对能够存储 400 张 CD 的激光唱机价值的评估（相关产品的价格影响价值）；电子音乐如 MP3 的流行也可能降低我对激光唱机价值的评估（市场环境影响价值）。

5.3 单引擎飞机的价值解码器分析

假设你是新设计公司（New Design）的 CEO，这是一家新成立的单引擎飞机生产商。你凭借着一种有可能十分畅销的飞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机进入市场，这种飞机具有先进的空气动力学设计（这使得燃油效率更高，巡航速度更快）、机舱更宽敞、安全性能更高。问题是，你经常因如何为你的新产品定价而在半夜惊醒。下面的五步流程（参见表5.1）显示出价值解码器分析能够如何为新设计公司的飞机制定恰当的价格（这也有助于你睡得更好）。

表5.1 新设计公司的价值解码器分析

第一步	替代品的价格与可获得性 ● 大众飞机公司的价格	340000美元
第二步	与竞争对手产品的性能对比 ● 因性能优异可以提价75000美元，因安全特性可以提价30000美元 ● 因品牌不知名而降价15000美元	105000美元 (15000美元)
第三步	收入 ● 因减税政策而提高价格25000美元	25000美元
第四步	相关产品的价格/需求强度 ● 由于着陆费提高而降价20000美元	(20000美元)
第五步	市场环境 ● 因公关活动而提高价格10000美元	10000美元
	新设计公司飞机的价格	**445000美元**

第一步（替代品的价格和可获得性）。任何价值解码器分析的第一步都是找出你的产品的潜在替代品。顾客们会拿这些替代品与你的产品进行比较。在新设计公司的例子中，其产品要与业内强硬的对手大众飞机公司（Popular Plane）生产的飞行器进行竞争。大众飞机公司也生产一种单引擎飞机，与新设计公司进行竞争，其定价为340000美元。

第二步（与竞争产品的性能对比）。下一步是理解你的产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品与竞争对手产品相比在性能上具有哪些优势。新设计公司的飞机在性能上出类拔萃。与大众飞机公司的飞机相比，新设计公司的飞机巡航速度更快（185 节对 158 节）、巡航距离更远（1100 海里对 886 海里）、爬升率更高（每分钟 1400 英尺对每分钟 1040 英尺）。新设计公司的飞机还拥有竞争对手不具备的革命性的安全系统：当飞行中出现极端紧急的情况时，降落伞会打开，使飞机安全着陆（你也许认为这种装置是我的生动想象中的产品，但实际上这种安全特性是 Cirrus Design 公司生产的所有飞机的标准配置）。然而，顾客对大众飞机公司品牌的评价高于新设计公司。大众飞机公司大约在 8 年前就成立了。可以理解，购买者会对其引人注目的历史、作为产业领导者的声誉及其可靠性给予更高的评价。

企业应该理解顾客如何相应地评价其产品的差异（与竞争对手相比）和价格。假设你的定价团队发现，由于新设计公司的飞机性能更好，它可以收取额外 70000 美元，并为其革命性的安全特性额外收取 35000 美元。但是，由于其品牌不如大众飞机公司响亮，所以它需要在其定价上打 15000 美元的折扣。

第三步（收入）。收入在产品价值中扮演着重要的角色。随着收入的增加，消费者通常会愿意为一件产品支付更高的价格。为了笼络选民，来自怀俄明州（新设计公司的总部和生产厂都设在该州）的议员推动国会通过了一项减税的议案，为装有强化安全设备的单引擎飞机的所有者减税 25000 美元。当然，由于只有新设计公司的飞机具有这些安全特性，所以只有其客户从议会的这一慷慨议案中获益。由于这项税收扣除，顾客就会愿意多支付 25000 美元来购买新设计公司的飞机。

第四步（相关产品的价格/需求强度）。相关产品的价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在决定价值的过程中十分重要。例如，假设最近机场着陆费的上涨影响了顾客们对拥有一架飞机的评价，因为使用飞机的成本越来越高了。为了补偿这些增加的使用成本，你的定价团队发现，所有私人飞机的价格都应该降低 20000 美元以维持顾客需求。

第五步（市场环境）。影响价值的因素还有很多，我把它们称为市场环境。例如，想一想由私人飞机产业群（生产商联盟）举办的公关活动如何提高价值。假设这一公关活动强调便利性（不用再到机场排队）、舒适，以及驾驶私人飞机的兴奋。结果，这提高了对拥有一架飞机的评价（这是一件“最时髦”的事），使得生产商能够提价 10000 美元。

结论

新设计公司高性能飞机定价分析。假设顾客总是可以选择购买大众飞机公司生产的单引擎飞机，因此其 34 万美元的价格就是新设计公司构建价格的基础。下面的溢价可以加到基础价格上：70000 美元（性能优异）、35000 美元（安全特性）、25000 美元（减税）、10000 美元（公关活动）。但是，还要从中减去一些项目：15000 美元（品牌知名度低）、20000 美元（补偿提高的着陆费）。从 340000 美元的基础价格开始，根据上述各种因素进行调整，新设计公司飞机的价格确定为 445000 美元。

正如你所看到的，价值解码器分析体系使得确定价格成为一个理智、透明的过程。影响价值的每个因素都被明确地识别出来，并被整合到定价中。本章的其余部分将为你彻底分析价值解码器的五步流程，详细讨论价值的每个要素，并向你展示如果将价值的五个要素结合起来为你的产品制定正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确的价格。

5.4 第一步：替代品的价格与可获得性

你的价格建立在直接竞争对手的价格基础之上。他们的价格是多少？如果他们改变价格，你将如何跟进？如果你改变价格，竞争对手将如何反应？

定价中的第一法则是竞争对手的价格会影响顾客对你的产品价值的评估。美国航空公司前主席和CEO罗伯特·克兰德尔（Robert Crandall）极好地总结了竞争者在制定价格过程中的核心作用："这一产业（航空业）总是控制在最愚蠢的竞争者手中。"[40]事实是，你可能拥有一种伟大的产品，但如果竞争对手制定了可笑的低价格，顾客们就会降低对你的产品的估值（许多电子商务企业在互联网的早期阶段就学到了这一教训）。

19世纪，杰伊·古尔德（Jay Gould）的伊利铁路（Erie Railroad）与科尼利厄斯·范德比尔特准将（Commodore Cornelius Vanderbilt）的中央铁路（Central Railroad）之间的激烈竞争就说明了竞争在决定价值中的关键作用。1867年，这两个对手激烈地争夺对布法罗市（Buffalo）与纽约市之间牲畜运输的控制权。这条线路的标准价格是每车厢125美元。范德比尔特将他的费率降低到100美元，从而引发了价格战。古尔德以再降价25美元作为回应。那位将军也毫不示弱，将自己的价格又降低了25美元。当范德比尔特将每车厢的价格定为1美元时，杰伊·古尔德的伊利铁路上只能跑空车了，范德比尔特获得了胜利——由于两家铁路提供实际上相同的服务，顾客为什么要多付钱给古尔德呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，好景不长，范德比尔特发现，古尔德买下了布法罗的每一头牛，并装在范德比尔特的火车里运到纽约屠宰——为古尔德带来了大笔的收入，当然这笔钱是由那位准将出的。而且，在竞争过程中，范德比尔特的好斗本性扼杀了一个原本有利可图的产业[41]。这个故事说明了你对自己的产品价值的控制能力是多么微不足道。尽管你有最好的意图，但竞争对手的价格会对你的定价造成重大影响。

5.5 第二步：与竞争产品的性能对比

列出你的产品的所有竞争者。对照本节将要讨论的产品的六个特性——品牌（brand）、便利性（convenience）、质量（quality）、性能（attributes）、服务（service）与风格（style），看看你的产品如何在这些特性上与对手较量？由于在这些特性上存在差异，与竞争对手相比，你的价格应该高多少（或是打多少折扣）？

只要存在竞争，顾客们就总是会拿你的产品的价值与竞争对手的进行比较。还记得我们在第3章中提到的那位律师朋友乔治吗，他想要向客户收取税收节约额的10%作为佣金。妨碍他的发财梦成真的是这样一个事实，即他的许多竞争者（竞争律师）收取的价格并不高。如果乔治提供的服务是无差别的，他的收费就要受到竞争对手收费的限制。但是，如果与竞争对手相比他提供的服务独一无二，那么我的这位朋友的价值就不同了。也许是他的经验更丰富，或是在一家声望很高的律师事务所供职。在这种情况下，顾客会根据推理来衡量乔治的价值："我可以聘用任意一位每小时收费200美元的纳税律师。我会更加看重可靠的经验或著名的律师事务所品牌吗?"（当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然，我已经换了纳税律师，而且每小时只需要付费 150 美元。在这一方面，乔治算不上一位好朋友。)

对于大多数产品来说，你很容易找到竞争产品，并把它们当成决定价值的基础。找到竞争产品后，你需要理解你的产品的独特性。正是这些差异影响了顾客对你的产品的评价。下面六个特性使你的产品有别于其他产品。

1. 品牌

品牌能为一种产品带来差异。它是顾客头脑中能够传达信任、质量和/或风格的一种感知。上海烟草公司是中国的一家卷烟生产商，它就受益于品牌影响价值这一事实。顾客们愿意排 12 个小时的队支付 10 美元购买一包熊猫牌香烟——这一价格是竞争对手产品价格的 60 多倍。这些香烟是非常令人羡慕的奢华的象征。这一品牌之所以具有极高的声望，是因为中国的前领导人邓小平喜欢熊猫牌香烟。他在照相时，手里通常总是拿着一根熊猫香烟。尽管这种香烟以前是专门为领导人和军队生产的特供烟，但在 1997 年邓小平去世后，上海烟草公司开始向公众限量销售这种香烟。有意思的是，购买者并不会真的自己吸这些烟，而是作为礼品赠送给朋友或上级。收到这些烟的人大都会在他们的桌子上摆放几盒，以作为其声望的象征。上海烟草公司承认，顾客们购买熊猫香烟通常是为了满足其“VIP 情结”[42]。

2. 便利性

便利性能够影响价值。来自摇滚音乐会爱好者的常见抱怨是通过 Ticketmaster 购买的门票都会包含附加在票价中“便利费”（convenience charge）。这一额外收费通常占票价的 5% ~ 10%。但实际上，还有什么比拿起电话（或登录 Ticketmaster

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的网站）订票然后等着接收邮寄过来的门票更方便的呢？为了避开 Ticketmaster 的服务费，摇滚音乐会爱好者们通常可以选择在音乐会的当天门票打折出售时开车去现场排队，直接在售票处购买门票，但很少有人会这样做。尽管有人抱怨，但 Ticketmaster 还是提供了方便，顾客愿意为这种便利性付费。

3. 质量

每一天我们都会面临有关质量的选择，它是顾客用来评估产品价值的一个重要特性。我还清楚地记得 1979 年我曾恳求我的母亲给我买一双冬季登山鞋，我的朋友们都有一双这样的鞋。Sears 百货商场 50 美元的价格标签使她望而却步。最后，我还是通过强调这种鞋质量高、可以穿很长时间而说服了她，并同意买一双稍大一些的鞋。直到今天我还保留着这双鞋，它们看起来还是很不错。在每年下了第一场雪后我都会穿上这双鞋，同时给我的母亲打电话，提醒她我们买的鞋质量非常好。

但是，高质量并不意味着能够自动锁定顾客。顾客通常不愿意为因质量改善而提高的价格付费。我曾在一家干洗店洗衣服，这家店每天取货送货，而且价格很低。尽管这家干洗店的所有者是个不错的家伙，但我不得不说他不善于客户服务。每年我肯定会给这家干洗店打两次电话，抱怨我的衬衣上布满了白色斑点（是在干洗过程中形成的）。我们的谈判通常都是在他愤怒的尖叫声“这是你的错”中开始，以重洗衬衫让我满意结束。有时候，当我没心情跟他吵架时，我就想换一家声誉更好的干洗店。但是，其他公司的价格几乎是我现在支付价格的两倍。尽管我有质量更高的选择，但我还是认为，虽然他的态度恶劣以及偶尔会出现白色斑点，我选择的干洗店还是为我提供了最佳价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 性能

最近你买过移动电话吗？可选的款式太多了！移动电话上安装了照相机、电子游戏、日程安排软件，可以接入因特网、可以使用即时通信软件、可以播放音乐、可以收看电视等。这些特性让人无法抗拒，使人们很容易忽视移动电话的基本功能——打电话。这是怎么回事呢？移动电话生产商知道，性能能够使它们的产品脱颖而出，这能够影响顾客如何评价其电话产品。

5. 服务

对许多人来说，服务强烈地影响价值。早已倒闭的东方航空公司（Eastern Airlines）曾独一无二地利用服务来强化其东北部短程运输航线（波士顿—纽约—华盛顿）的价值。这三座城市之间的距离很近，运输量很大，且商务旅客经常改变日程安排，这为东方航空公司创新性地创造价值带来了机会。该公司通过向乘客保证他预订的航班上一定有他的座位。如果一架航班满员了，那么东方航空公司就会安排一架新飞机——就算只有一位乘客也是如此。乘客们喜欢这一服务。最后一分钟才到机场？会议提前结束？希望乘坐周五下午5点的班机？没问题。增加新飞机以容纳额外的乘客不仅仅是一个聪明的营销创意，而且它每天都会带来许多盈利。在某些天，为了满足势不可挡的需求，安排的额外飞机达到72架[43]。

的确，一架飞机只搭载一名乘客的情况在航空史上大约只出现了50次[44]。第一次出现一架飞机只搭载一名乘客的情况时，引来了铺天盖地的新闻报道。一位乘客坐在宽敞的机舱内的照片令人难忘地传达出了东方航空公司高水平的服务。这一承诺使东方航空公司在长达1/4世纪的时间里主宰着东海岸的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空中旅行市场。

6. 风格

福特汽车公司前收益管理副总裁劳埃德·汉森明白，风格能够影响价值。当他销售收回的租赁车时（每年超过100万辆），他根据汽车的颜色收取不同的价格。在气候炎热的亚利桑那州，人们不太喜欢黑颜色的汽车，因为它们会吸热。在这些地区，劳埃德为白色汽车制定了较高的价格。相反，在那些流行黑色汽车（看起来更豪华）的纽约等城市，黑色汽车的价格较高[45]。

既然你知道你的产品如何（根据特性）与竞争对手进行比较，那么就很容易看到竞争者的价格在估值中的关键作用。如果你的产品性能最差，那么其价格就必须低于竞争对手的价格。即使你的产品被认为是高端产品，你也要注意竞争对手的价格。如果价格差异过大，一些顾客就会开始推断："增加的功能不值这一差价，我买便宜的更合算。"想一想你购买过的品牌产品（如Levi's牛仔裤）。在决定不再购买你喜欢的Levi's牛仔裤而去购买一条店有品牌的牛仔裤之前，你能够接受的最大价格差异是多少？

不可否认，有些产品的确很难用竞争产品作为估值的基础。例如，理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）最近宣布成立Virgin Galactic公司，将向顾客提供独特的太空旅行的机会。在交纳207000美元的费用后，富有的旅行者就可以登上一艘太空飞船进行一次亚轨道（suborbital）飞行（刚刚飞出地球的大气层）[46]。能够在地球上空大约62英里的轨道上飞行，这一体验和能够向其他人炫耀的传奇可以用哪种竞争产品来对其进行估值呢？或许你可以和搭乘俄罗斯Soyuz号太空舱旅行所支付的2000万美元这一数字进行比较[47]。然而，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更恰当的对照可能是豪华度假。豪华旅游经营者 Abercombie & Kent 公司以 39985 美元的价格提供“鉴赏欧洲”（A Connoisseurs Europe）的旅游项目，包括乘坐私人所有的、经过改装的波音 757 喷气客机旅行，以及享用其他的豪华设施。

更准确地对这些独特的产品估值的一种方法是通过拍卖由顾客来承担这一任务。2003 年，与传奇亿万富翁、投资家沃伦·巴菲特（Warren Buffett）共进午餐的权利被拍卖掉，收入捐给慈善机构。胜利者是 Greenlight Capital 公司的创始人大卫·埃因霍恩（David Einhorn），他为了能够得到与这位传奇投资家会面的权利而支付了 250100 美元。在通过发言人讲述这一体验的感受时，埃因霍恩先生高度赞扬了这次午餐是“一生只有一次的与巴菲特先生会面的机会，并为慈善事业做出了贡献”[48]。

5.6 第三步：收入

你的顾客有多少钱？他们的收入如何影响他们愿意为购买你的产品所支付的价格？

一般规则是，一个人的收入越高，他对你的产品的估值就越高。沃伦·巴菲特对《华尔街日报》的估值很可能高于大部分其他读者。回想一下你曾经由于价格太高而克制自己不去购买的产品。如果你意外地接受了远房亲戚的一笔 6 位数的遗产，你对价格还会这么斤斤计较吗？如果你的顾客都很富裕，那你很可能就有提高利润的余地。但如果你的顾客对每一分钱都看得很紧，那么他们会对价格的微小上涨都很敏感。

销售者必须认识到，顾客收入的改变会影响价值。对中产阶级减税可能使这些顾客愿意支付更高的价格租赁佛罗里达州

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的分时度假酒店。相反，如果你的顾客是富裕的投资银行家，那么在华尔街不景气的时候，他们会为夏天在汉普顿（Hamptons）租用避暑别墅而努力地讨价还价。

5.7 第四步：相关产品的价格/需求强度

哪些商品会影响你的产品的价值？这些产品会对你的产品的价值产生什么影响（如它们的价格下降，你的产品的价值会如何改变）？

当买了一种产品就会去购买另一种产品，如购买了汽车就要购买汽油时，一种产品的价格常常会影响顾客对另一种产品的估值。例如，随着美国汽油价格爬升至每加仑 2 美元，耗油量大的汽车变得越来越没有吸引力。汽油价格的高企使得驾驶 SUV 之类的大型车辆的成本更高。例如，悍马（Hummer）SUV 车的所有者开始感到手头拮据。一位驾驶悍马车的纽约对冲基金的经营者抱怨说，他花了 60 美元为他的悍马车加油，正在打算把它卖掉[49]。就连说唱乐明星 Coolio 都在不停地关注他的悍马车的耗油量："我有两个油箱，而到旧金山去需要三箱油。这些年来，油价一直在上涨。"最近他感到有些恼怒[50]。有传言说悍马车每加仑汽油只能行驶 10 英里左右（由于悍马车太重了——超过 3 吨——人们不再统计它的每加仑汽油行驶的里程数），其需求逐渐降低。与 2003 年相比，悍马 H1 型车与 H2 型车 2004 年的销量分别下降了 65% 和 27%[51]。

5.8 第五步：市场环境

环境的哪些变化（流行、新信息、意外事件、时机）会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

影响你的产品的价值？这些市场变化中的哪些是可以预测的？哪些变化发生的概率更高？

最后，市场环境变量（你无法控制的市场事件）会对你的产品的价值产生正面或负面的影响。有时候，一家公司会发现，由于流行、新信息、意外事件或仅仅因为时机，其产品的价值会发生显著的变化。例如，1991年11月7日，哥伦比亚广播公司（CBS）的电视节目《60分钟》（60 *Minutes*）讲述了一个题为“法国悖论”的故事。这一故事讲述了这样一个事实：尽管法国人对脂肪和胆固醇的摄入量很高，但他们得心脏病的几率却远低于美国人。节目中接受采访的一位医生宣称，适度饮酒可以使冠心病发病几率降低50%。在节目播出后，法国政府在各大报纸上做了整版广告，对那期《60分钟》节目进行总结，并宣称：“法国餐中脂肪的摄入可以被饮用法国葡萄酒而抵消。”[52]在《60分钟》节目播出四周后，美国超市中红葡萄酒的销量暴涨了44%[53]。除了新信息（如“法国悖论”）外，其他市场环境变化的实例包括阿特金斯饮食食谱（Atkins Diet）降低了意大利面制品之类的高碳水化合物食物的价值，同时提高了肉制品的价值（流行）；当地棒球队取得了比赛的胜利，所以世界职业棒球锦标赛（World Series）也来凑热闹了（意外事件）；12月24日的圣诞树比12月26日的圣诞树更有价值（时机）。

5.9 综合分析

价值解码器架构的最后一步是分别对这五个要素进行评估，并制定你的价格。正如对新设计公司单引擎飞机所进行的价值解码器分析一样，我建议你创建一个演示文件，包括六个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部分——每个部分分别对应价值解码器的五个步骤，第六部分是你最终的结论。在五个要素的分析部分，都要列出所有相关的分析、数据、市场调研和专家意见。在每个部分的结尾，总结一下你根据这一因素与你的产品价值的相关性所进行的推理。在第六部分（结论部分），你应该在上述价值解码器五个步骤的基础上，构建你的论点，以验证你的价格建议是正确的。

我更进一步建议，你应该向公司中的每一个人展示你的价值解码器分析。定价就是这么重要。向公司展示的压力将迫使你的定价团队努力做到精确、逻辑清晰，并收集大量有说服力的支持数据以找到最能反映你的产品价值的价格。同样重要的是，这一展示向你的员工发出了一个信号：定价很重要，并使他们能够自信地将你的产品的价值传达给顾客。

与匆忙召开的所谓“定价会议”中使用的推理方法相比，价值解码器架构需要付出更多的努力，这种分析能够使你制定正确的价格，并挖掘出隐藏的利润。价值解码器透明、结构化的流程有条理地寻找你的产品中可能存在的每一个价值来源。这还使每个人都能更好地理解产品的价值。表达清晰、有数据支持的价值分析是为利润与增长而定价的关键。

最后，价值解码器还强调了一个许多人都没有认识到的问题：你对自己产品的价值几乎没有控制能力。除了两个变量——产品的特性和价格——之外，确定价值的大部分因素是由其他力量决定的。你的产品的价值受这些不断变动的因素的支配。如果你的价格没有随着这些你无法控制的因素的变化而改变，它将不能准确地反映你的产品的价值。通过强调你应该关注的外部变量（如收入、相关产品等），价值解码器能够使你的产品价格与价值保持一致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.10 对来自拍卖的经验的一点解释

回顾一下本书的中心思想：不同的顾客对你的产品具有不同的估值，理解并利用这一事实能够使你挖掘出隐藏的利润。在提出价值解码器架构后，我能够更好地说明为什么消费者对你的产品具有不同的估值。正如你所看到的，价值解码器的每一个要素都包含着消费者的主观决策。Fila 品牌的服装就应该比耐克 swoosh 贵 25% 吗？情人节时一打红玫瑰的价格比平时上涨 30% 会阻止你购买吗？汉堡包买一送一促销会促使你买更多的汉堡包吗？期望已久的加薪 10% 会让你实现度假之梦吗？店有品牌汽水的价格降低到何种程度才能令你停止购买百事可乐？

每一个价值要素的所有方面都受到各位消费者主观判断的驱动。想一想人们之间的差别有多大。两个人对同一产品给予相同的估值是不可思议的。还不相信我说的话？从 Sharper Image 连锁店最新的商品目录中任选一种商品，去问问你的朋友愿意花多少钱购买。我打赌，所有人给出的价格都不会相同。更进一步，我还敢打赌，他们给出的价格甚至会相去甚远。价值的高度主观性就是人们对产品估值相差如此之大的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 6 章
差别定价

6.1 X 光透视

当我还是个小孩子的时候，我对 Slimline 的 X 光眼镜连环漫画广告很感兴趣。它的大标题吹嘘戴上这种眼镜能够“立即获得神奇的 X 光透视幻觉”。对于那些像我一样没有完全理解这种模棱两可的语言的人来说，这则广告暗示，这种眼镜能够让你体验 X 光透视的感觉。“太有意思了。”我想。于是我省下了零花钱，将 1 美元再加上 25 美分的运费寄给了广告上注明的地址（就连 Slimline 公司也理解产品版本，如果钱再多点儿，我就会花 2 美元买豪华型眼镜）。两周后，我收到一个邮政包裹。戴上“X 光眼镜”不久，我就明白了“幻觉”是什么意思。它的意思是，Slimline 公司真的履行了它的诺言：这些眼镜可以用很多年，不需要电池，而且完全无害。最近我看到一家玩具店（gag shop）在销售同样的眼镜（价格已经提高到 3.99 美元），对它们的描述也恰到好处：“真正让人无法忍受的是世界上的其他人还在偷偷地怀疑它们是否真的起作用。”[54]

每天你都会和那些愿意付给你更多钱或者如果价格更低一点就会成为你的顾客的人打交道。如果你有一付 X 光透视眼镜，能够看出顾客愿意向你支付多少钱，并小心地为他们提供一个符合其估值的价格，那真是太好了。我将告诉你如何做到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一点。本章讲述的技术能够使你实现差别定价——揭示顾客对你的产品的估值并据此制定价格的能力。这种多价格策略要素使你能够以不同的价格向不同的顾客销售同样的产品。我向你保证，这一策略绝对不会产生有关利润的幻觉。

有七种差别定价技术：

1. 顾客特征：年龄、性别、组织关系（organization affiliation）、受吸引的程度（proximity to an attraction），这些都可以用于识别具有不同估值的顾客，并使你能够向他们提供不同的价格。

2. 门槛：优惠券、促销、会员、数量、有意识的行为都有助于你识别具有不同估值的顾客，并向他们销售产品。

3. 时间：有些顾客愿意支付溢价从而马上获得产品，而另一些顾客对产品的估值较低而愿意等待低价格。将时间的观念引入定价中有助于你从这两类顾客身上获益。

4. 数量：可以利用低价格来激励顾客购买更多数量的产品。

5. 分销：对在不同地点购买产品的顾客制定不同的价格。

6. 混合捆绑：单独销售产品和以折扣的方式捆绑销售产品能够使你对不同的顾客采用不同的定价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7. 谈判：与顾客单独谈判使你能够对同一产品采用不同的价格。

6.2 顾客特征

顾客特征为我们提供了线索，使我们能够识别个人对某一产品的估价，从而判断他们愿意支付的价格水平。想想你的顾客，哪些特征影响他们的估值？游乐园向老年人和儿童提供折扣的原因——年龄——能够用来区别那些估值较低的人吗？公司的类型呢？购买商品的组织类型（如非营利组织、政府部门、教育部门、小型企业与大型企业等）常常在很大程度上揭示出它们的支付意愿与能力。

性别是一个有争议的识别顾客估值的特征。例如，尽管干洗店在洗涤男士衬衫和女士衬衫时成本没有什么差别，但它对洗涤女士衬衫收取更高的价格，这是众所周知的。洗涤一件“男士衬衫”的价格是1.65美元，但是，如果相似的衬衫贴上“女士上衣”的标签，价格就会立即提高到5.25美元[55]。女士们对一件防皱衬衫的估值真的比男士愿意支付的价格高那么多吗？显然真是这样。Victoria's Secret 公司曾经做过根据性别定价的实验。1996年，顾客发现，公司为男士提供的价格低于为女士提供的价格。在公司的冬季目录上列出的促销价格有所差别。一位女士收到的目录包括一张“购买75美元以上省10美元”的优惠券。在她收到目录的同一天，一位男士也收到一份标价相同的目录，但其中的优惠券是“购买75美元以上省25美元”[56]。根据性别定价利用了一个明显的事实：女士对女式服装的估值高于男士对女式服装的估值。但是，你也可以提出另一个问题。如果男士们购买 Victoria's Secret 的产品作为送给女士的礼物，那么他们的价格敏感性可能较低（或者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对竞争产品的价格了解得更多)。另一方面，通过“淑女之夜”(Ladies' night) 饮料价格下降来吸引更多女士就是一种根据性别定价的技术，它提高了合格男士光顾酒吧的价值。单身客酒吧就利用这种增加的价值向男士收取更高的饮料价格。

有时候，一个不太明显的特征也能被证明是有效的，如一位顾客对某种诱惑如游乐园或滑雪场的感兴趣程度。那些来自其他州、在旅行和酒店上花费了成千上万美元的顾客比那些住在街边的人对某一诱惑的估值更高。为了从这些差别中获益，迪士尼乐园定期向那些能出示居住证明的本州人提供低价。科罗拉多的滑雪场也利用了类似的方法。交纳 299 美元的年费，滑雪者就可以购买 Buddy Pass (“与你同行”项目) 并在 2004/2005 年滑雪季在 Breckenridge、Keystone 和 Arapahoe Basin 享受无限的滑雪乐趣。与这些滑雪场平均每天 65 美元的缆车费相比，这的确少了不少钱。尽管从表面上看任何人（本州和外州的滑雪者）都能得到这种优惠，但购买 Buddy Pass 的流程使得旅游者不太容易买到它。Buddy Pass 从夏季快结束时开始销售，而在滑雪季开始前就停止销售。为了进一步限制州内居民的购买，顾客必须亲自到科罗拉多州的众多销售点之一去购买（同时还要拍摄照片)。这一定价方法为滑雪场带来了两个好处。首先，当地人（假设他们的估值较低）获得了折扣。其次，Buddy Pass 刺激了额外购买。如果只有全天票才有折扣，那么他们就会整天泡在滑雪场。无限制滑雪的好处使得当地人可以滑几个小时的雪，并购买一些额外的产品（如快餐、酒店的客房、晚上在市区消费等)。几个小时的免费滑雪因而创造了相关产品的需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.3 事实胜于雄辩——门槛

为什么不直接问问消费者愿意为某种产品付多少钱，然后给她开出这一价格？当然，这样做的问题是，对折扣的期望会使最诚实的人也会撒一个无恶意的谎："我真的对橙绿色不感兴趣，但如果那只躺椅的价格是100美元的话，我就买。"识别价格敏感的消费者的一种方法，就是利用门槛（hurdle）让他们采取行动，而不仅仅是听他们说些什么，顾客为了获得折扣就必须采取有意识的行动。门槛使那些关注预算的顾客有机会宣称："价格对我来说很重要。"

对于节俭的顾客来说，优惠券是最被认可的折扣门槛。我们曾经痛斥优惠券，为什么不是所有人都使用优惠券呢？因为搜寻、剪下并兑现这些优惠券是一个很费神的过程。只有那些真正关心价格的人才会努力跨过这些门槛。我的一位同事最近顺便拜访了我的办公室，他兴奋地告诉我，当天早晨的《纽约时报》（*New York Times*）中有一张国家图书连锁店（我的办公室附近就有一家店）的优惠券，打折10%。几天后，当我在那家书店排队交款时，看到一位顾客兑现了她的优惠券，我才想起来我把自己的忘在家里了。我开始觉得奇怪，为什么我不带着那张优惠券，这实际上相当于扔掉了5美元（我买了50美元的书，打折10%就是5美元）。我得出结论，我如此健忘是因为节省这么一点钱对我来说算不了什么。现在，假设折扣是50%，我很可能就记着带上优惠券了。另一方面，我的朋友记得利用了这一折扣的优惠："拉菲，你想买多少就买多少，所有东西都有10%的折扣。"后来我看到他提着两大包书，显得非常兴奋。这是提供优惠券的好处：只有真正看重折扣的人才会使用它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百货商店定期为那些在星期天早上6点至9点之间购物的早到者提供10%的特别折扣，也是因为门槛的缘故。谁会在本该休息的早晨6点就出门购物？当然是那些关心价格的顾客。“清晨门槛”能够区分出那些愿意以较低价格购买的顾客。同样，一些豪华家具店公开告诉顾客，他们每年2月份的第三个周末都要进行一次“酬宾销售”。谁会等到2月份的第三个周末才购买家具？当然是那些关心价格的顾客。有些零售商对于那些拿着旧产品来购物的消费者提供折扣。最近，一家当地男式服装零售店在进行促销，为那些带着旧衣服购买价格超过399美元服装的顾客提供100美元的优惠。我感到奇怪，于是问一位销售人员，他们准备拿旧衣服干什么。他答道：“捐给慈善机构。”谁会不辞辛苦地把旧衣服拿到商店里？当然是那些关心价格的顾客。

拥有山姆会员店或美国汽车协会等俱乐部的会员身份通常说明一个顾客对价格很敏感。许多企业与这些俱乐部毫不相关，但它们也对持有这些俱乐部会员卡的人提供折扣。会员卡就是一种象征，表明“我关心价格”。每年花25～30美元购买《娱乐书》的顾客会更进一步承诺忠诚于折扣［《娱乐书》(*Entertainment Book*）是一本非常厚的书，收集了当地和全美各地商业场所许许多多的优惠券。把优惠券放在该书中的公司可以非常自信地认为，它们的折扣瞄准的是节俭的顾客］。

购买数量也可以作为价格敏感顾客的门槛。还记得第4章中讲过的我购买32磅洗衣粉的经历吗？把足够两年用的洗衣粉拖到我的住处并不容易，而且如果当初我买了，那么现在我那个不大的洗衣间还会被洗衣粉的大包装箱占据着。购买数量较多造成的不方便以及需要预先支出一些钱会成为仅仅向那些关心价格的顾客进行销售的一个门槛。

不购买一种产品的威胁常常被视为是否有资格获得一个折

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扣的可靠门槛。最近你是否试图注销一张信用卡？一旦你宣称你希望注销掉信用卡，斗智斗勇就开始了。你会被转给“信用卡注销专员”那里，他的唯一工作就是找出能够让你改变想法的弱点。利率降低一些如何？送5000英里的常客飞行里程？年费降低20%？这些报价都是为了寻找恰当价格以留住顾客的最后努力。

有时候你只要问一问，就可以跨越折扣的门槛。我曾经频繁往返于波士顿和洛杉矶之间。达美航空公司（Delta）进入了横贯大陆的航空客运市场，它提供两个等级的舱位，一种是标准舱，一种是新推出的商务精英服务。商务精英服务保证供伸腿的空间有5英尺，且可以完全躺下，我对这种承诺很感兴趣，于是就打电话询价。预订人员报出的往返价格是3514美元。在对这一价格发了一通牢骚后，我问是否能够提供更低的价格。预订人员问我是否参加了达美航空公司的常客计划（免费加入，没有最低里程要求）。我回答说我已经参加了。预订人员立刻报出了2440美元的价格（同样的服务，与3514美元的机票具有同样的限制）。仅仅问了一下，我就节省了1000多美元，而这一价格比经济舱的全价票还便宜。

6.4 时间

许多新产品在刚上市时会定出高价，以便从那些对这种产品估值较高、希望在邻居中最先拥有这种新奇的玩意儿以有资格炫耀的人身上赚更多的钱。在长期中，价格会逐渐下降以便向更多的价格敏感的顾客进行销售。例如，Palm Pilot在1996年刚推出时，其价格超过500美元。今天，一些型号的Palm Pilot只需要70美元就可以买到。时间成功地将具有不同估值的顾客区分开来，并使得Palm公司能够从其创新产品中最大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化其利润。服装产品也利用了同样的技术。为了从那些十分看重最早穿上最新款式服装的人身上获得更多利润，服装销售商在卖季之初定价很高。随着季节的推移，价格逐渐降低以吸引那些希望在卖季的剩余时间内穿上这款衣服的人。那些希望马上拥有这款衣服的人实际上是在说："我对这一产品的估值很高。"相比之下，估价较低的顾客会耐心地等着它降价。出版商同样利用精装版与平装版之间的时间间隔来细分价值。那些愿意等待平装版出版的人将以精装版 60% ~70% 的价格买到这本书。

销售新 CD 和新书的商店常常采用相反的定价方法。一般来说，爱好者们会在半夜排队购买他们喜欢的乐队新发行的专辑或最新的哈利·波特系列图书。这些顾客几乎是在高喊："多收点钱吧！"但是，音乐和书籍的零售商最初的定价都比较低（有时候低于成本），然后逐渐提高价格。为什么要这样做？像 Best Buy 之类的公司都利用低价格将顾客吸引到商店里。它们希望虽然在新推出的产品上损失了一些利润，但能够在其他产品的销售中获利更多。这似乎很合理。那么，唱片生产商和图书出版商为什么不在产品上市的第一周提高批发价格呢？最近我向两个产业的几位高级管理者提出了这个问题。他们担心零售商不买账，而更看重新 CD 或新书位列畅销品排行榜（如 Billboard 音乐排行榜、《纽约时报》畅销书排行榜）的前 10 名之中。这种排行榜从营销的观点看非常重要——成为畅销品可以产生增值——而且音乐家和作者自己也很重视高排名。高层管理者不愿意承担由于价格提高而可能导致其新产品销售不佳的风险。因此，尽管两种生产商（图书出版商和音乐生产商）及零售商（如沃尔玛）可以对其新产品制定高价格，但他们却选择了利用营销收益来获得强化的价值。

有时候，早期购买并不能说明这种产品以后具有的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果红袜队打进了冠亚军决赛，1月份购买的红袜队8月份（7个月以后）比赛的门票并不能反映其价值的提高。大多数事件（如体育比赛和音乐会）会在其发生前几个月就开始售票。由于销售的期限很长，最后一分钟购买通常表明购买者具有某种额外的（一般来说是冲动的）价值引发的兴趣（如在室外剧场听一场音乐会会让你享受一个美妙的夜晚）。事件的发起者会通过提高演出当天出售的门票价格来赢得这一增加值。例如，对于纽约杨基队（New York Yankees）的比赛，在比赛当天售出的门票每张多收取5美元。

6.5 数量折扣

“如果你多买点儿，我就会提供更低的单位价格。”这一观念在我们的市场中根深蒂固。尽管有多种理由提供数量折扣，但有些企业不管是否必要都会提供折扣。更好地理解数量折扣的基本原理为进一步挖掘你的产品中包含的隐藏利润提供了机会。

想想你最后一次去电影院。对于我们中的大多数人来说，以低价买一大包爆米花实在让人无法抗拒。最先吃的爆米花味道好极了，但随着爆米花越来越少，你对随后吃下去的爆米花的评价越来越低。为什么？我们消费的越多，对产品的评价就越低。这一体验告诉我们另一个经济基本原理：收益递减法则（law of diminishing returns）。提供数量折扣的一个重要原因就是利用收益递减法则。较低的价格是说服消费者购买更多产品的历史悠久的方法。

便利连锁店7-Eleven在利用收益递减法则为其矿泉水定价方面做得非常好。这一连锁店销售从12盎司的小瓶装到52盎司的大瓶装的苏打水。不同容量瓶装水之间相对较小的价格差

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

距（特别是大容量瓶装水之间的价格差距更小）使一些顾客产生了这样的想法："只要再加 20 美分，我就能多买 1/3！"由于苏打水的成本不高，即使是微小的价格变化（与瓶子容量的增加相比要小得多）也会带来更多的利润。同样，数量促销如"第一个全价，第二个打折 50%"得益于这样的观念：对增加的产品的估值较低。实际上，每件产品的有效折扣为 25%，但"打折 50%"的措辞比它更能抓住人们的注意力。

数量折扣还可以用于奖励顾客的忠诚——或者诱使他们变得忠诚。巴诺书店（Barnes & Noble）提供了一个会员计划，顾客只要愿意承诺购买金额达到某一较高的数额，书店就向他们提供折扣。在交纳 25 美元的年费后，会员可以在购买任何商品时享受 5% ~10% 的折扣。为了使会员身份物有所值，每年必须花费 250 ~500 美元。顾客一旦交纳了 25 美元会费，就会为了充分利用书店的折扣而不再光顾竞争对手的书店。类似的数量折扣还有促销的作用。我必须承认，在洛杉矶的时候，我的钱包里如果有一张咖啡豆公司（Coffee Bean）的促销卡（买 9 杯，第 10 杯免费），那它就会影响我在哪里购买我的早餐咖啡。

正如你所看到的，有很多理由证明数量折扣是可行的。我唯一的警告就是，你应该懂得你为什么要提供折扣。有时候，大订单仅仅意味着"我喜欢你的产品"。去年夏天在去野餐的路上，我去了我家所在地的一家美食店，打算买 30 磅牛排，以便制作我最拿手的韩式牛排。商店里卖肉的人本来心情很愉快，以为轻松地赢得了一笔利润可观的生意，但当我要求他把牛排切成薄片时，他立刻显得很沮丧。在一刻不停地切了 20 分钟后（其间我还数次提醒要"切得再薄一些"），肉终于被精心地包起来，我也准备离开。正如你能猜到的一样，我忍不住问道："我买了这么多肉，你不能给我打折吗？"当卖肉的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二话不说就把价格从 8 美元降到 6 美元时，连我也感到有些吃惊。我很高兴省下了 60 美元，但实际上他根本没有理由提供折扣，我没有表现出对价格有什么意见，而且已经按那一价格下了订单。

6.6 分销

企业经常根据顾客不同的购买地点而对同一种商品收取不同的价格。顾客在哪里购买是衡量他们如何对一种产品进行估值的良好指标。最近我去逛了逛位于罗迪欧大街（Rodeo Drive）的布克兄弟服装店（Brooks Brothers），完善的商店、高水平的服务，以及几乎所有商品都以全价出售（当我询问打折的货架在哪里时，销售人员迅速走开了），这些都给我留下了深刻的印象。最让我感到吃惊的是这家商店的生意出奇的好，顾客们离开时手里总是拎着鼓鼓囊囊、装满衣服的大包。当然，我是空着手离开的。像我这样节俭的顾客通常会放弃在布克兄弟零售店购物的便利性，而是到其打折商店以 30% ~ 50% 的折扣购买同样的商品。

航空产业擅长于利用不同的分销点对同一产品收取不同的价格。航空公司根据顾客在哪里呼叫预订中心或使用公司网站来收取不同的价格。它们还对大型旅行社和 Travelocity 之类的交易量很大的网站提供特别协商价格。顾客还可以利用 Hotwire 之类的网站订票。在 Hotwire 公司订票的好处是可以省下不少钱，但缺点是只有当公司从你的信用卡上把钱划走后（不可退还），才会显示出旅程（以及航线）。最后，许多航空公司利用机票批发商［consolidator，有时被称为“投机商”（bucket shop）］销售机票。批发商大批量买进机票，再把机票转售给个人。这些转售商通常会在各大主要报纸星期日的旅游

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

专版上做一些分类广告，提供低价格的国际机票。过去，机票批发商倾向于销售一些服务质量低劣的航空公司的机票（相信我，多加了几排座位、只有两个卫生间的飞机会令你的旅程十分悲惨），而现在，实际上所有的顶级航空公司都通过机票批发商销售机票。我经常利用机票批发商为我的欧洲之旅预订机票。我买的每张机票至少节省了20%，但我总是觉得奇怪："为什么不是所有人都通过机票批发商购买国际机票呢?"当然，答案就是：并不是所有的人都关心价格。

许多奢侈品牌通过其直销店销售那些滞销的商品。奢侈品牌如Prada获益于其高端象征。这些声望很高的零售商担心对其时髦的奢侈品打折会损害其精心打造的声誉。一种不损害品牌的办法是在其直销店中销售这些打折的商品，而这些商店通常离市区的距离超过60英里[57]。除了要开很长时间车以外，直销店的一个主要缺点是：商店里并不一定销售流行的商品。因此，寻求折扣的都市人要面临"乘兴而来，败兴而归"的风险，因为他们驱车到达那些直销店后，却有可能看不到满意的商品。这有效地将那些挥金如土的人和那些只有当价格合适才会购买知名品牌的人区分开来。

许多生产商利用地理位置来进行差别定价。这可以有效地反映出不同地区对一种产品估值的不同。但要注意一点：如果价格差距过大，零售商从价格较低的地区进口产品将有利可图。Levi Strauss公司就遇到了这一问题。英国最大的零售商Tesco公司就停止从价格较高的英国批发商处购买Levi's牛仔裤，而是直接从价格较低的美国批发商处进口。这使得Tesco公司能够制定较低的价格——27.99英镑（39美元），而其竞争对手——英国的百货商店的定价为50英镑（70美元）[58]。显然，如果所有的购买者都采用这种套利策略［即避开当地批发商，从价格较低的地区进口产品，从而建立一个灰市（gray

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

market)]，按地理位置定价将不可能成功。例如，印度的移动电话市场就遭遇了这种命运。由于移动电话机可以从价格较低的国家进口以获利，有一段时间，印度人使用的 90% 的移动电话都是从灰市中购买的[59]。

生产商可以采取几个步骤使灰市不再如此诱人。纽约时代广场（Times Square）周围的许多电子品商店都直接从海外（如新加坡）进口商品。这些进口品一般来说与在美国本土销售的产品是一样的。但是由于成本较低，这些零售商制定的价格比那些从美国批发商处采购产品的竞争者的价格要低 50%。为了限制灰市的销售，生产商可以拒绝为水货提供担保（可以通过产品序列号确定）。因此，销往新加坡的产品只能在新加坡得到担保。在美国得不到担保通常会成为顾客从灰市中购买产品的强大壁垒。

6.7 混合捆绑

在当今商业领域中，混合捆绑是最流行的定价方法之一。这一战术包括单独销售每件产品，以及将各种产品捆绑在一起打折销售（捆绑销售价格低于单独销售时的价格总和）。由于混合捆绑执行起来如此容易，因此许多管理者都误以为它非常简单易行。这是一种强大的定价技术，尽管使用很普遍，但大多数企业并不理解如何充分利用混合捆绑以挖掘其隐藏的利润。

我的编辑约翰总是很喜欢争论。那天吃午饭时，我跟他打赌说我可以让他利用混合捆绑赚更多的钱。在他半信半疑地答应后，我把我点的菜由火鸡三明治改成了大龙虾——约翰是个不错的伙计，但他无论如何想跟我赌，我也很乐意让他为我的午餐买单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰最近出版了两本畅销书——拉里·博西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan）所著的《执行》（*Execution*）与《转型》（*Confronting Reality*）。《执行》为经理人提供了完成工作并获得结果的工具，自2002年出版以来就成为畅销书。两位作者的另一本书《转型》展示了经理人如何通过现实、严格地分析其业务的各个方面而获得利润。两本书的价格都是27.50美元。因此，只有当顾客对书的估值超过27.50美元时才会购买。

我建议除了单独销售每本书外，约翰还应该以50美元的价格将两本书捆绑销售。这一捆绑将具有如下差别定价的效果：

鼓励购买更多。像你们当中的很多人一样，我也曾屈服于捆绑打折的定价魅力。与捆绑有关的折扣通常使一笔交易十分诱人，让你无法拒绝。在这个例子中，想要花27.50美元购买《执行》的读者可能会被说服购买这一捆绑，因为从本质上说，他们只要花22.50美元的低价就可以买到《转型》。折扣可以激励顾客购买他们本不想买的商品。从差别定价的观点来看，购买捆绑的顾客支付的价格比单独购买两本书支付的价格要低[60]。

吸引更大范围的顾客。捆绑价格为向估值差别很大的顾客销售产品提供了灵活性。在这个例子中，50美元的捆绑价格吸引了对《执行》的估值为23美元、对《转型》的估值为27美元的读者，同时也吸引了估值为（24美元、26美元）、（25美元、25美元）、（26美元、24美元）、（27美元、23美元）等的顾客。正如你所看到的，购买捆绑的顾客通常会为同一本书支付不同的价格。这种适应顾客不同估值的灵活性使得混合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

捆绑能够利用来自拍卖的经验[61]。

他为午餐付账的时候，约翰眨着眼睛向我开了一个出版界最古老的玩笑："别担心，我会从你的版税里扣掉今天的午餐费。"作者很少能像编辑一样发现这个玩笑很幽默。

6.8 谈判

只要有可能，实现差别定价最简易的方式就是与每位顾客单独谈判。问题在于，这对于大多数产品来说是行不通的。你不可能跟每一位在收款台前排队的顾客进行单独的谈判。如果顾客看到排在他前面的人支付了较低的价格，那么他也不愿意支付较高的价格。但是，有许多产品，如汽车，在习惯上是要进行价格谈判的。在这些需要谈判的情况下，你知道其他顾客支付了不同的价格。当然，优秀销售人员的目标是让我们觉得我们得到了一笔可能的最好交易。熟练的谈判者利用一些基本信息来获得顾客支付意愿的线索。因此，下一次建筑承包商到你家给你提供建筑报价时，把你那辆昂贵的欧洲产汽车停在比较远的地方，穿上一条旧牛仔裤，压抑一下你想要马上启动项目的热情。

我曾经帮助一家高利润率的目录提供商（directory provider）建立定价战略。这一目录实际上是一个利润丰厚的服务产业的黄页，备受业界重视，以至于如果一家企业没有在它上面刊登广告介绍其生产能力和关键人员，公司的品质就会受到质疑。另外，大多数员工也认为被列入这一目录非常重要，且是声望的象征。由于顾客开始利用互联网搜索目录中包含的一些信息，因此公司面临着典型的廉价化（commoditization）定价压力。目录提供商因两个重要的原因而应实施多价格方法。第一，这一销售技术实现了大多数销售，因此来自目录列表的利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

润得到了最大化。但同样重要的是，那些花费了上千美元购买了目录的顾客非常看重销售商的详细名录。如果业内的大品牌没有被列入其中，目录的价值就会大打折扣。因此，目录提供商就具有额外的动力，其定价方式要引来尽可能多的企业加入目录。在与销售人员讨论了一上午定价问题后，人们清楚了，一些顾客比另一些顾客更重视把自己的公司列在目录中。事实上，目录提供商可以很容易地利用一些易于确认的特性来识别公司对列在目录中的估值。解决方案很简单：我们利用诸如公司规模、地理位置、企业专长的类型等特性建立了一些计分卡，在单独的谈判中，销售人员利用这些计分卡可以立即判断出公司的支付意愿。例如，我们发现位于中西部的二流公司比纽约的一流公司更看重把自己列在目录上。

因为我对定价感兴趣，所以许多朋友在购买新车时会要我和他们一起去谈判价格。这对我来说太有意思了。我喜欢给他们省钱，而且对销售过程也很着迷。我们总是（至少是我们认为）能够做成一笔非常合算的交易。我能够在谈判中取得胜利有两个关键：第一，我总是在月末（销售定额循环要结束时）去展示室，那时销售人员急于要做成交易。第二，我的谈判风格是从灵魂歌手（soul singer）詹姆斯·布朗（James Brown）受人欢迎的、著名的例行的披风表演中学来的。每次唱完一首歌，这位灵魂音乐的教父就会进行一次惯常的表演，他会表现出演出令他筋疲力尽的样子，要他的助手帮他披上披风，装模作样要离去。当热情的歌迷们喊叫着要他再唱一首时，他会扔掉披风，回来再唱一首经典的歌曲。在结束一场音乐会前，他通常要重复几次这样的表演。跟布朗先生类似，我也总是进行这种惯常的表演：我披上我的披风（让人吃惊的是，它非常时髦），假装要离开展示室，但通常会被销售人员报出的更低的价格带回谈判桌旁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 7 章
产品版本

7.1 “跟着食物走”

调查大部分犯罪的关键是“跟踪钱的去向”。这正是伍德沃德（Woodward）和伯恩斯坦（Bernstein）在调查“水门事件”（Watergate）时“深喉”（Deep Throat）告诉他们的。这一事件最终导致了尼克松总统辞职，还使得一伙看似高不可及的“歹徒”垮台，同时也使一度备受尊崇的《财富》500 强企业的声誉蒙羞。同样，在任何大学里，找到那些口袋里没多少钱的学生的秘密就是“跟着食物走”（follow the food）。由于举办方承诺在研讨会后要举行招待会，免费提供饮料和开胃食品，我和我的同学们不得不忍耐 90 分钟，去听一场复杂的经济学论文研讨会，那些论文中的数学公式比文字还多。同样的事情也发生在我们当地的酒吧和饭馆里……每周二下午 4 点提供 10 美分的鸡翅？我们一定会在那里，因为我们的钱不多。

卡普尔先生是位于大学城的印度王公饭店（Maharaja Palace）的老板，每当我们来吃他的 4 美元自助午餐时，他都会战战兢兢的。在我们毫不留情地要“更多面包”的过程中，他无能为力地眼看着自己的利润被我们一口一口地吃掉。“有些餐盘要 20 分钟才能补充上？没关系。能再给我们免费加一杯热茶吗？”整个下午我们都会泡在他的饭店里（研究生院的课程和任务不太多）。有一次，在看到一位同学狼吞虎咽地吃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下 8 块印度烤鸡块后，我忍不住说道："你没意识到你吃了一整只鸡吗?"他是怎么回答的呢?"再来点儿面包。"

但是，当我们来吃正餐的时候，卡普尔先生看起来就不那么苦恼了。他的正餐定价策略确保他至少会从我们身上挣一点点利润。我在定价理论课程上学过产品版本，但只是在观察了饭店的顾客如何点餐后，我才真正理解了这一概念。由于每位用餐者通常都会点一些主菜，因此大多数餐馆的主菜价格都不高，利润率较低。这使得具有各种估值的顾客都会来餐馆就餐。真正的利润来自餐馆销售的其他产品，因此，开胃食品、配菜、饮料、酒水和餐后甜点的利润率都比较高。我们很愿意吃主菜（利润率低）和喝茶（晚上可以免费续杯）。坐在我们邻桌的富裕的"城里人"还点了开胃食品和餐后甜点（高利润率）。穿运动服的教授们小口地品尝着葡萄酒（利润率更高）。在包间里，一家纽约城市投资银行正在为新人接风，享用着奢华、菜式多样的"王公"大餐（利润率极高）。我认识到这是产品版本的关键：为你的顾客提供一系列产品，制定不同的价格（利润率不同），然后让他们选择最符合其估值的产品。顾客选择产品的方式揭示出了他们的估值。

产品版本是以不同的价格向不同的顾客销售类似产品的一种多价格策略。这一策略包括在一种核心产品的基础上，以不同的价格提供一系列产品。通常，服务和产品通过提供好的、更好的、最好的选择来实现版本化。顾客会购买最符合其估值的产品与服务。在王公饭店的例子中，顾客创造了他们自己定制的印度餐版本，反映了他们对在这家餐厅就餐的估值。

许多经理都担心，如果他们推出一种低价格、精简的型号，那么所有人都只会购买这种基本产品。事情并不一定如此，就连我也曾买过高价格的汽油。一些顾客看重高质量的产品（结构更合理，品牌更受人尊重），以及那些有额外卖点的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品（特别的功能）。还是不相信我？顺便光顾一下当地的 Hugo Boss 香水店、Williams-Sonoma 家居用品店或 Pottery Barn 商店，看看那些精美的商品，顾客们对它们的估值很高，而且销量很好。在同一条大街不远处的凯玛特连锁店（Kmart），你会发现估值比较低的顾客正在购买那些功能较少或质量稍差的类似产品。顾客愿意购买那些最适合其估值的产品版本。

产品版本使得公司能够以两种方式强化其利润。第一，与多价格方法一样，产品版本利用了不同顾客的估值。拥有较高估值的顾客通常不会权衡不同的产品版本以及它们各自的价格。他们只购买最贵的版本。同样，那些“不得不拥有最佳产品”的高收入顾客很少考虑低价格型号。产品版本还有助于向估值较低的顾客进行销售。为了满足这些顾客的需求，许多电子产品生产商销售“工厂翻新”的产品。这些产品由于一些小瑕疵或顾客的想法改变了而被退回厂家，生产商将其恢复到“几乎全新”的状态。如果能够容忍有人在他们之前使用过该产品，节俭的顾客就能够以低于“全新”产品 30% ~40% 的价格购买这些翻新的产品。

第二，同样重要的是，一种产品增加的性能会吸引新的顾客。1982 年推向市场的健怡可乐（Diet Coke）是大约在 100 年前开发出的可口可乐（Coca-Cola）饮料的一个衍生版本。这一版本的产品利用类似的生产、营销和分销流程，将目标瞄准那些关注体重的顾客。由于在吸引新顾客方面非常成功，健怡可乐现在已经成为美国市场中排名第一的无糖饮料，在全球软饮料市场中排名第三。

产品版本还具有成本效益。产品版本很重要的一点，是与这一战略相关的成本早就已经发生了。需要重大投资的是开发核心产品。相对来说低成本的后续投资能够留出足够的空间来调整产品，以提高利润并扩大顾客基础。无可否认，开发健怡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可乐的成本很高，但如果从零开始，其成本肯定要高得多。后来，健怡可乐以低得多的成本提供了一系列产品：无咖啡因饮料、柠檬味饮料、樱桃味饮料、酸橙味饮料和加甜味剂的饮料。

本章提供了一系列全面的版本化方法，你可以用它们来改造你的产品，使你能够更有效地为利润与增长而定价。在本章的其余部分，我将为你勾勒出“跟随价值”（follow the value）的方法，以实现有效的产品版本战略。你可以利用七种技术来实现产品的版本化。

1. “照单点菜”。你能为顾客提供一份选择的菜单以使你的产品版本化吗？

2. 越多越好。你能提供“更好的”产品（如数量更多、质量更高、支持更完善、体验更完美等）以产生更高的利润率，并吸引更多的顾客吗？

3. 少一些可能更有利可图。你能提供“较差的”产品（如数量更少、质量更低、服务不太完善、体验不太完美等）以吸引新顾客（通常是那些特别关注价值的顾客）吗？

4. 添加或删减特性。你能改变你的产品属性以便吸引新顾客吗？

5. 迅捷的服务。你能为顾客提供更快捷的服务吗？

6. 避免等待。你能够提供使顾客排到队列最前面的选

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

择吗？

7. 不确定性。你能利用不同的不确定性水平（即降低顾客的风险或你的风险）来版本化你的产品吗？

7.2 “照单点菜”

最简单的产品版本技术之一是提供几个选择，以使顾客能够找到最适合其估值的产品。荷兰美洲邮轮公司等最善于利用“照单点菜”的方法来提供不同的航线选择。一旦决定乘邮轮航行，你就要做出一大堆选择：贵宾客房的大小和类型、行程取消保险（cancellation insurance）、在港口内观光、饮料以及多交一点钱在高级餐厅享用美餐的机会。这样，对于任何航线来说，“照单点菜”的选择使顾客很容易地在基本航行与豪华之旅之间做出选择，其间的价格差距高达50%。

许多公司常见的失误是过于关注其核心产品，其代价是从非核心产品或服务中获得的额外利润减少。家庭娱乐品商店也许是购买顶级音响和电视的最佳场所。但如果零售商没有为顾客提供“照单点菜”的选择，如送货、24小时维修服务、礼品包装服务以及家庭娱乐设计咨询等，他就会错过从高价值顾客身上获得额外利润的机会。就算是销售常见的产品如最新的音乐CD、娱乐中心搁架以及额外的连接线缆，都可以获得不错的利润率。别浪费让顾客向你支付更多钱的机会。提供最优秀的产品将使顾客盈门，提供“照单点菜”的选择将使你和你的家庭有机会到开曼群岛（Cayman Islands）度假。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.3 越多越好

与“照单点菜”方法类似，最常用的产品版本化方法是建立在“越多越好”的基础上的。这种想法是在产品中增加“更多的特性”以实现更高的利润率，并把这一增强的产品销售给对价格不太敏感的顾客。例如，托尔金（J. R. R. Tolkien）大批忠诚的影迷都愿意到当地电影院去观看《指环王》三部曲。当 DVD 上市的时候，新线影业公司（New Line Cinema，《指环王》三部曲的制作商）利用“越多越好”的方法从不同的顾客身上获得了不同的利润。例如，购买《王者归来》（*The Return of the King*，《指环王》三部曲的最后一部）的顾客有三种选择：两张常规的 DVD（29.98 美元），包括电影和一些拍摄花絮；四张 DVD 的白金系列特别加长版（39.98 美元），包括电影、记录如何制作这部电影的花絮，以及 50 分钟从未公开的脚本；五张 DVD 的白金系列特别加长珍藏版套装（79.92 美元），提供了电影、更多的花絮（包括电影的音乐是如何谱写的），以及可供收藏的宝丽石（polystone）雕刻品/纪念品盒。这些选择使得顾客能够从中选出最适合其对家庭娱乐 DVD 估值的产品。

“越多越好”的关键是提供选择以满足新顾客的需求。为了满足具有不同质量需求的顾客，Sears 百货为其著名的 Diehard 汽车用电池提供了 WeatherHandler 型号（59.99 美元，18 个月担保）以及 Gold 型号（79.99 美元，36 个月完全更换担保）。医疗收费软件公司 MediSoft 让顾客自己选择最适合他们的培训与支持水平。根据他们的偏好，购买者可以在培训光盘（79 ~ 349 美元）、基于网络的培训（210 美元）或培训视频（279 美元）之间进行选择。另外，软件公司还提供了一年期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的无限制电话支持，收费700美元，或者按每小时（最小计费时间单位是10分钟）129美元的价格购买支持服务。同样，为了吸引富有的艺术品爱好者，纽约现代艺术博物馆在停止对公众开放后，会让一些富人游览博物馆，提供增强的体验[62]。这种以前只有博物馆理事才拥有的特权，现在你也可以花50美元购买，并在特定的周一拥有。

7.4 少一些可能更有利可图

尽管产品版本通常意味着增加更多的选择以便收取更高的价格，但巴诺书店（Barnes & Noble）却对某些类型的书籍采用了相反的方法。考虑到一些节俭的读者愿意购买一些低价格的图书，零售商出版了一系列“经典”流行图书打折销售。购买这些店有品牌的图书可以省下不少钱。例如，其经典版本的《红字》（*The Scarlet Letter*）的价格为3.95美元，而公司同时销售的同类平装本图书定价为6美元，精装本为13.60美元。巴诺书店计划将这一简装版本技术用于其他类型的流行图书（如地图集、技术指南和入门指南类图书）中。到2008年，公司希望这种店有品牌图书的销售占到其总收入的10%～12%[63]。

实现低价产品版本的最终方法是成为批发商，并允许其他公司以它们的品牌转售你的产品。美国通讯公司Sprint PCS不仅是无线电话服务的零售商，而且还是批发商。除了销售其自有品牌的无线电话服务外，公司还与有线电视公司（如时代华纳公司）、电信公司（如AT&T和Qwest公司）以及新进入者（如Virgin Mobile公司）签有转售协议[64]。作为批发商，Sprint公司以折扣方式销售其服务（与其零售价格相比），购买者负责其他的业务（如营销、创立新账户、宣传等）。在大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多数情况下，从这些转售商处购买服务的顾客不知道他们正在使用 Sprint 公司的服务。这些协议使得 Sprint 公司能够接触到原本无法接触的顾客。例如，通讯领域最新的趋势是提供一站式购买捆绑（如本地电话、长途电话、移动电话、电视和因特网服务）。由于 Sprint 公司不能提供所有这些产品，因此它将其服务批发给那些能够销售这类一揽子产品的公司是有意义的。通过这种方式，Sprint 公司能够从那些愿意购买这类综合产品的顾客身上赚取一部分利润。同样，Sprint 公司没有创立一个新品牌来吸引目标市场中的年轻人，而是决定通过一家已经成立的且拥有流行品牌的公司——Virgin Mobile——来转售，因为这样更容易进入这一预付费的青少年移动电话市场。

7.5 吸引新顾客的功能

不同的产品版本还可以用来吸引那些当前没有购买你的产品的顾客。水平版本化技术为你的产品增加了特性，并成为激励顾客购买的转折点。水平版本化的产品不一定“更好”，只要有更多的功能即可。苹果电脑公司就正在水平版本化其 iPod 音乐播放器。iPod 当前的销售量超过了其所有竞争产品销售量的总和，最近，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）宣布，iPod 要成为“21 世纪的 Walkman”。苹果公司并不满足于已经取得的成绩，它还在不断增加新功能以吸引新顾客。例如，最近它推出了一款红黑搭配的 U2 iPod。除了颜色不同、有摇滚乐队 U2 的签名以及 U2 乐队 446 首歌曲电子版套装的优惠券之外，这款售价 349 美元的型号与售价 299 美元的白色型号是一样的。尽管有人质疑是否值得为这些新特性多支付 50 美元的额外费用，但顾客的确在购买这个版本的 iPod。苹果公司还推出了一个 iPod Photo 型号，除了能播放音乐外，拥有者还可以用它来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分享和展示照片。添加这一功能的生产成本仅比只能播放音乐的播放器提高了不到20美元，而苹果公司却为此多收取了100多美元[65]。

福特汽车公司的林肯（Lincoln）分部在其领航员多功能汽车（Navigator SUV）上使用了类似的水平版本化技术。2003年8月，林肯分部推出了限量版 Sean John Navigator 型车，这是由嘻哈音乐（hip-hop）的领军人物肖恩·寇姆斯（Sean "P. Diddy" Combs）设计的。这款增强型领航员多功能车的定价为85000美元——比SUV车的正常标签价格贵了30000美元，它拥有3个DVD播放机、6个电视屏幕、1部索尼的 PlayStation 2 游戏机，以及能够加热/振动的前座椅。这一设计增强了水平版本化吸引新顾客的力量。林肯汽车的一位发言人解释道，Sean John Navigator 是"品牌的延伸"，它使本来会忽视领航员多功能车的顾客现在也会关注这一车型[66]。

服务也可以用来水平版本化一种产品。为了吸引新顾客，折扣电器零售连锁店百思买（Best Buy）提供了付费购买完全服务的选择。百思买的每一家店里都有一个"电脑特工"（Geek Squad）。这些技术人员系着黑色的领带，提供电子产品的上门修理与安装服务。他们能提供从调试计算机（100美元）到安装平板电视（300美元）不同的服务[67]。在 MediSoft 的例子中，百思买还通过向那些愿意把电子产品带到商店来维修的顾客提供低价格。在商店里为计算机杀病毒收费40美元，而上门杀病毒则要收160美元。在电子产品的功能不断增加，需要更精密设计的时代，这种增强型服务的选择对于那些从百思买购买产品的技术不熟练的顾客（比如我）来说具有特别的吸引力。

水平版本化的关键是提供能够调整产品以满足新顾客需求的属性。例如，为了适应其顾客不同的生活方式，Crunch Fit-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ness 健身俱乐部提供了一个计划，允许其会员在任何一个指定的健身俱乐部进行锻炼，也可以支付较高的费用，在其北美的任何一家俱乐部（或其附属俱乐部）进行锻炼。水平版本化主要用于消费品生产商。例如，为了更好地满足那些喜欢在热狗和汉堡包中加入一些泡菜的顾客的需求，生产企业开始销售汉堡包用的面包切片和配菜。我敢打赌你肯定不知道泡菜产业从这些版本化中（而不是从泡菜的整体销售中）获得了多少利润（我当然也不知道）[68]。

7.6 迅捷的服务

顾客通常愿意为更快捷的服务支付更多的钱。根据承诺的递送时间，对于从纽约到洛杉矶隔夜送达一封信，联邦快递公司（Federal Express）的顾客支付的价格分别为 17.81 美元（保证在下午 3 点 30 分送达）和 46.48 美元（保证在上午 8 点 30 分送达）。并不是每个人都能提供这种紧急服务。对于那些能够做到这一点的企业，提供更快捷的服务就像把顾客的名字从列表中提到前面或把他们要干洗的衣服从一大套衣服中拿到最上面一样简单。然而，一般来说，实际情况要复杂得多。但是，仍有许多公司发现，调整其运作流程而发生的成本与顾客愿意为更快的服务支付的费用相比要低得多。

例如，联合太平洋铁路公司（Union Pacific Railroad）调整了其运营流程，以便向托运人提供更快捷的蓝光（Blue Streak）铁路运输服务。公司发现，提供这种优先服务的成本只比正常服务的成本略高一点点。这一选择使得联合太平洋铁路公司提供的货运服务能够与汽车货运进行竞争（如在亚特兰大和洛杉矶之间保证五天送达）。需求如此强劲，以至于蓝光服务的运输能力在实施的第一年就被全部销售出去了。由于蓝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

光服务要多收取40%的费用，从价值角度看，这一新服务为联合太平洋铁路公司带来了很高的利润。

7.7 避免等待

华盛顿州有许多乡村小岛。奥卡斯岛（Orcas Island）是其中之一，从大陆乘船1小时即可以到达，每3个小时就有一班船离港。进行这一旅行的不足之处在于，特别是在繁忙的周末，渡船搭载汽车的政策是建立在先来先服务的基础之上的。这会导致汽车要排上几个小时的长队才能登船离开。在繁忙的时段，渡船的运载能力几乎总是在起航前几个小时就被预订一空。对于问一问顾客喜欢或不喜欢产品的哪些方面以获得关于创造新价值的见解来说，这是一个很好的例子。如果你提出这个问题，我相信等待时间和与先来先服务政策相关的风险一定会排在负面因素清单的最前面。如果能够至少为预订分配一小部分运载能力，并为这种新创造的价值收取明显的高价，那么轮渡将会获得更多的利润。由于预订会更安全并节省时间，更多的顾客会愿意加倍支付往返旅行费用（正常价格为37.50美元），这样想并非夸大事实。

对于我们中的大多数人来说，一想到我们要排很长时间的队，我们就会失去到游乐园游玩的兴趣。现在，许多游乐园提供了一个选择，使顾客可以排到队列的前面。在好莱坞环球影城（Universal Studios Hollywood），游客购买一条89.75美元的“神奇”项链（比正常门票价格高出40美元），就可以从一个单独的入口进入影城。加利福尼亚的乐高乐园（Legoland）提供了类似的100美元的VIP腕带（正常门票价格为43.95美元）。由于担心乐园的一些小客人看到有人加塞而大哭，这些VIP是从出口进入的[69]。这样，排在队尾热得难受的游客就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看不到“加塞”的人了。这种 VIP 待遇以两种重要的方式提高了利润。一些现有的顾客会愿意多花钱享受这种待遇。另外，同样重要的是，这一选择可能会吸引新的顾客。那些因要排长队而不愿意来公园游玩的顾客现在可能会因 VIP 待遇而前来。

7.8 不确定性

在很多产业中，买方和卖方都面临着各种风险。例如，买方常常面临着卖方不以固定的价格持续供应商品的不确定性。还有一些人会面临其未来需求和最后一分钟购买的不确定性（例如，商务旅行者通常会支付 10 倍于闲暇乘客的机票价格，因为他们很看重在最后一分钟预订、改变或取消的选择权）。卖方也面临着风险。许多企业投入大量资金开发新产品，但要面临市场是否接受这种产品的风险。可以通过产品的版本化有效地分摊这种类型的风险。在不确定性基础上进行产品版本化能够增加你的利润（顾客们心安理得地付款）、提高你的顾客基础（顾客受到符合其风险预测的产品的吸引），并使你的企业运转得更顺畅（与顾客分担风险）。

从确保获得稳定供给以及他们愿意支付的价格方面来看，顾客常常面对一些关键信息的不确定性。许多人愿意支付保险费以分散这些风险。例如，牛肉批发商通常利用未来 12 个月的合约为大量购买者（饭店和零售商）提供固定的价格。这些合约对牛肉市场经常出现的价格波动提供了保护。例如，对牛肉的需求经常是过几个月就会发生变化。如果喜欢肉食的阿特金斯餐（主张一日三餐中完全摈弃碳水化合物——译者注）大行其道，牛肉的需求就会大增。但是，如果流行低脂肪的南方海边食谱（South Beach Diet），牛肉就会失宠。同样，牛肉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的供给也依赖于很多因素，包括牧场主决定养多少头牛、气候条件以及最近出现的疯牛病的影响（美国政府禁止从爆发疯牛病的国家进口牛肉）。作为需求与供给共同作用的结果，牛肉价格不停地变化。例如，在2003年10月这一个月中，牛肉价格上涨了40%。这些成本的变动对饭店和零售商的利润率产生了巨大的影响。它们常常难以决定将价格上涨的多大比例转移给消费者，以及它们自己“消化”多少。不愿意承担关键信息变化成本的顾客将购买远期合约。

产品版本还能够降低卖方的风险。法国波尔多酒区的许多庄园利用葡萄酒期货来与顾客分担风险，改善现金流。这些庄园会经常遇到现金流短缺，因为从酿造葡萄酒到在零售商处进行销售，一般来说要有两年的滞后期。另外，直到其葡萄酒上市（品酒师已经为它评定了等级），酒庄才能知道其葡萄酒的价值。期货合约有助于应对这两个问题。期货是以下列方式运作的。在葡萄酒开始发酵后不久（秋季葡萄收获几个月后），酒庄就允许经过严格挑选的品酒师来品尝新鲜的葡萄酒。此后不久，酒庄就会提供两年后交货的期货合约[70]。顾客根据先前品酒师的意见、葡萄收获条件以及酒庄的声誉来购买葡萄酒期货。通过现在购买期货，他们希望在葡萄酒以后摆上零售商的货架时（价格大概比较高）能够省一些钱。由于买卖双方都很看重这种做法的好处，因此期货成为葡萄酒产业中一种流行的定价技术。例如，在颇受好评的2000年波尔多葡萄酒于2001年6月上市后，旧金山的葡萄酒零售商葡萄酒俱乐部（The Wine Club）在一天中售出了价值100万美元的波尔多葡萄酒期货，以及价值1100万美元的当年期货。我们知道，零售商的总销售额为4700万美元，因此，葡萄酒期货在其中占了很大的份额[71]。

产品版本还有助于公司控制成本。电力部门利用产品版本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与客户分担风险。特别是在炎热的夏季，当用电量很大的空调器统统启动时，电力部门担心需求会超过其固定的能力。巨大的需求可能导致代价高昂的、灾难性的电力供应中断。电力部门并没有花费高昂的成本来增加额外能力来预防万一出现这种风险（这种情况极少出现，甚至根本就不会出现），而是将其产品版本化以便和使用量大的顾客（如制造企业、大型企业）分担风险。为了获得较低的用电价格，这些客户同意在电力价格达到顶峰或超额需求威胁到电网的负载能力时降低其用电量。

在不确定性基础上提供一系列产品版本能够更好地为不同顾客服务，同时获得更多的利润。电视产业通过预售合约与零散销售商业时间来利用这种方式。每年5月，电视网就会预售即将到来的秋季与春季广告时间中的75%～85%[72]。这些预售合约为广告主提供了承诺的价格以及规划一次全面营销活动所需的提前期。电视网的经营者故意留下其余的15%～25%的时间用于现货市场的零散出售。这是为了适应那些由于其产业的特性而不得不在最后一分钟做出决策的人。例如，电影制片厂不会提前制定一部电影的长期广告规划，而是要看上映后第一周末的票房情况来决定一部电影是否具有长期商业前景。如果这部电影的票房表现良好，那么制片厂就会希望购买本周的电视广告进行进一步促销。这些客户愿意为拥有最后一分钟制定决策的灵活性而支付更高的价格。结果，零散广告通常的结果是，或者以高价卖出（比预售阶段的价格高出50%），或者带不来任何收入（用于宣传自己的节目）[73]。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 8 章 基于细分的定价

8.1 研究生院、摇滚乐和捆绑利润

我在研究生院的同学们并非只通知哪里有便宜的食物，他们还具有强烈的社会意识。他们想要改变世界——而且有些人成功了。他们的论文主题集中在公正政策的前沿领域，如社会保障体系改革、在发展中国家促进经济增长，以及改善美国的福利制度。为了支持自己的观点，他们到一些欠发达国家调研，与其政治领导人会面，研究它们的政策，并收集数据。他们的贡献令人难忘。相比之下，我的研究显得不太雄心勃勃……我是指从改变世界的角度看。我的论文主题是摇滚乐产业中的定价与捆绑策略。从研究的名义出发（寻找重要的见解与数据），我感觉跟随摇滚歌手吉米・巴菲特（Jimmy Buffett）进行全美夏季巡回演出很有必要。由于没有哪位重要的公共政策制定者或国外权贵要利用我的学术追求同我讨论公共政策问题，因此我的确欣赏了不少优秀的音乐会，并有机会见到许多音乐产业中十分有意思的人。我对理解定价策略如何吸引一种产品的新顾客很感兴趣，而这也是每一位经理人想要知道的。产生爆发性的增长可以像增加一种新的定价策略一样容易。

夏季是摇滚音乐会的主要演出季。大部分音乐会都是在室外剧场举行，有两类座位：临时搭建的棚架和草地。那些草地上的观众（没有真正的座位，草地上的位置先来者先占，没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

防雨棚）都想坐到棚架座位（离舞台最近，对号入座，有防雨棚）上。当然，去观看音乐会的一个缺点是，对于那些大家都想观看的音乐会，其门票通常很难买到。对于大多数流行音乐会来说，你必须在刚开始售票时就去购买，而人人向往的棚架座位很快就会销售一空。

为了使购票过程更轻松，在吸引新顾客的同时，一些剧院采用了预订套票的策略。利用这种新销售技术，在门票开始销售之初，剧院将四场或五场音乐会的门票捆绑销售。在这一时期，门票是不单独出售的，而且套票的预订只能通过邮购进行。只有在向套票购买者分配了预订的门票后，剩余的门票才单独出售。乐迷们喜欢这种销售方法，因为很容易订到门票，棚架座位有了更多的保障，而且最好的座位预留给了套票购买者。我（作为一名研究者）因为两个原因而对这种方法感兴趣。首先，与商业领域中所有的捆绑概念都不相同，在这个例子中，套票价格比单张票价的总和要高（与我在前面谈到的捆绑不同，前面讨论的捆绑价格较低）。这种反常情况为我们讨论新定价概念提供了机会。

其次，美国33%的主要剧院采用了这种捆绑方法。其余的剧院单独出售门票。由于同样的剧目会在各家剧院上演，因此我拥有非常好的实验市场（销售套票）和控制市场（门票单独销售）。这使得我能够计算一个乐队仅仅因为被包含在套票之中而多售出多少门票。

我发现，捆绑的利润非常高，而且带来了令人难忘的增长。仅仅因为被包含在套票之中，每一场“蹩脚的”演出（不太受欢迎的乐队）都会多售出3187张门票。就连最受欢迎的乐队也会因为被包含在套票中而多售出724张门票。假设平均每场音乐会的听众为11585人，这一增长非常显著。这些新顾客来自哪里？首先，一些顾客购买了套票，而套票中包含了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们本来不会去听的音乐会，他们订购套票只是为了能够在他们喜爱的音乐会上坐到棚架座位上。其次，有些顾客购买套票是因为邮购过程太方便了。实施这种定价策略导致了较高的票价（套票的价格比单独购买每张门票时价格的总和高出20%），每场音乐会能够多售出6%～27.5%的门票（接待这些新乐迷的成本可以忽略不计），剧场和乐队能够销售更多的产品（点心、停车位、CD、T恤衫等），而且乐队也获得了在新歌迷面前展示自己的宝贵机会。这种几乎没有运营成本的定价策略真是不错。

基于细分的定价是一种多价格策略，它通过采用新的定价方法而激活了那些潜在顾客。正如摇滚音乐会中的套票一样，一种新的定价观念可以扩展你的顾客基础。这种策略的重要之处在于，它利用了人们对你的产品已经存在的兴趣。在这一过程中，你已经引发了顾客的浓厚兴趣。对于一些顾客来说，购买的障碍是你制定价格的方式——你的定价方式对他们无效。在本章中，我将讨论10种不同的定价技术，向你展示它们将如何激活你的潜在顾客。

1. 分时段享有所有权（interval ownership）。通过将你的产品细分为更小的增量（increment），你能吸引新顾客吗？

2. 捆绑（bundling）。捆绑能否通过提高便利性或让顾客购买一些他们本不想购买的产品而增加你的顾客基础？

3. 租赁（leasing）。租赁所具有的“消费升级”（trading up）、便利性以及融资特性是否能为你的产品吸引来新顾客？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 预付（prepaid）。预付定价法（prepaid pricing）的一些特性（如 impose discipline、更容易购买、提供灵活性、为那些信用等级不佳的顾客提供服务等）能否为你的产品吸引到新顾客？

5. 出租（rental）。你能否利用出租为那些只想在短时间内使用你的产品的顾客提供服务？

6. 两部分定价法（two-part pricing）。两部定价法能否通过刺激购买并为那些具有不同估值的顾客提供服务从而吸引新顾客？

7. 门槛（hurdle）。门槛能否吸引一些新顾客（与现有顾客相比，他们以不同的方式使用你的服务，对你的服务也具有不同的估值）？

8. 支付计划（payment plan）。能够更好地适应顾客现金流的支付计划能否吸引到新顾客？

9. 定制（customized）。你能够利用定制定价从竞争对手（他们提供正常的价格）那里把顾客“偷”过来，并为一系列新顾客提供服务吗？

10. “随便吃”（all-you-can-eat）。由“随便吃”定价法带来的便利性与心安理得能否为你吸引到新顾客？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.2 分时段享有所有权

分时段享有所有权是一种将你的产品分成更小的、更容易获得的部分的方法，它是通过一种新的定价策略实现爆发式增长的极佳例子之一。这种定价方法能够使新的顾客细分购买你的产品。如果你曾经在旅游地区度假，那么你肯定参加过一次 90 分钟分时段享有所有权的介绍，以换取当地景点的免费门票。这些分时方法通常是将一处不动产的使用权分成 52 周。顾客可以购买其中一两周的使用权。这种新的定价方法使得许多中产阶级拥有一所度假住宅的美国梦成为了现实，也为旅游住宅建筑产业带来了丰厚的利润。

分时段享有所有权也为私人飞机产业带来了革命。由于包含着巨额财务担保（financial commitment），因此私人飞机所有权被限制在《财富》500 强企业和那些绝对是最富有的顾客之中。例如，一架配置完整的 Gulfstream V 型喷气式飞机的售价超过 4000 万美元。在购买了飞机后，所有者还要安排维护并聘用一群机组人员。分时段享有所有权从财务和组织上为顾客提供了一种选择。他们不必购买整架飞机，而是可以从 NetJets 之类的公司购买一架飞机的部分权益。对于上述 Gulfstream V 型飞机的 1/4 分时使用权，NetJets 公司收取 1010 万美元，再加上每个月收取 56516 美元，每飞行一小时收费 3118 美元[74]。1/4 分时所有权提供了每年 100 小时的飞行时间（从起飞到着陆），而且所有的机组人员和维护都由 NetJets 公司负责。分时所有权可以以反映航空市场公平价值的价格随时卖回给公司。

这一定价方法向更广泛的顾客打开了绝对奢华的私人飞机所有权之门。商业人士、名人以及有钱人（当然不是指那些富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得流油的人）现在可以不必排长队等着安全检查，在不到4个小时的时间内做好起飞的一切准备，可以使用美国5000个机场（而商业航空公司只能使用500多个机场），秘密地飞行，并根据自己的日程安排进行不间断的飞行。亿万富翁沃伦·巴菲特（Warren Buffett）对于曾作为分时段享有飞机所有权的顾客，他的感觉极佳，并坚信这种分时所有权将具有巨大的商业潜力，因此他在1998年的时候买下了NetJets公司。

私人飞机生产商从这种新定价结构中获得的利益也可以说是非常惊人的。1995～2000年间，分时飞机产业每年增长40%[75]。私人飞机的销售量随着这一新创造的需求而快速增长，1996～2000年间，每年的销售额由将近30亿美元增加到差不多110亿美元[76]。更令人吃惊的是，向这些分时共享飞机公司的销售占据了Cessna、Gulfstream和Raytheon等领先飞机制造公司订单的75%以上[77]。这些统计数字说明，新的定价观念可以创造出爆发式的增长。

8.3 捆绑

吸引顾客的一种常见技术是将各种产品捆绑在一起（正如我从巡回演出调查中知道的那样）。这些捆绑的一个好处是它们为顾客提供了便利性。另外，一些公司只通过捆绑来销售其受欢迎的产品。这通常会导致顾客购买他们本不想买的东西。

回到分时共享飞机的市场，作为分时共享者的一个重要好处是包含在这个一揽子项目中便捷的服务。这些服务是许多人成为分时共享者更正的动机。演员、政治家阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）曾经拥有一架私人飞机，但与此相关的头痛事却实在太多了。他抱怨道："想到度假，就不能不想到飞行员的问题，他们的妻子怀孕了，他们为什么不能在除夕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放假……这种事儿太多了。”现在，作为NetJets公司部分权益的所有者，他很高兴由NetJets公司来管理这些机组人员并处理所有的琐事。“我必须克服与自尊心有关的问题。那不是我的飞机，”他说，“但我更喜欢这一揽子项目。”[78]

销售捆绑也已经成为金融服务与通信领域中的一个趋势。解除管制使一些原本被限制在特定服务领域中的公司立志要成为一站式服务提供商。它们认为，顾客会看重能够轻松地在一家公司处理所有事务，以及每月收到摘要说明的便利性。例如，区域性的贝尔（Bell）电话公司在解除管制前只提供本地电话服务，现在则提供包括本地电话、长途电话、无线电话和高速因特网服务在内的捆绑服务。捆绑已经成为通信产业中的一大亮点。2004年，62%的家庭都会在同一家公司购买两项或两项以上的服务，而在2002年时这一比例只有42%[79]。但是，这一定价技术在金融服务领域不太成功。率先提出一站式金融服务采购概念的金融业巨头花旗集团（Citigroup）在2005年7月卖掉了其Travelers Life and Annuity保险公司。花旗集团整体卖掉其金融服务捆绑发出了一个信号，公司一站式购买战略将发生改变（暗示结果并不令人满意）。在理解捆绑能够在电信产业取得成功而在金融服务领域却惨遭失败的原因时，转换成本（switching cost）扮演着重要的角色。转换你的通信服务提供商相当容易，但是要想转换金融服务公司却需要你付出更多的努力。我的一位朋友说的好：“拉菲，我宁可忍受现状，也不愿为改变经纪人而去跟他们激烈地争论，还要做大量的文书工作。”

作为让顾客购买他们本不想购买的产品的一种手段，受人欢迎的产品可以作为捆绑的一部分进行出售——为了买到想要的产品，你必须购买整个捆绑。麦当劳（McDonald's）在其1997年微型豆豆布偶（Teenie Beanie Baby）促销中采用了这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种策略。当时，实际大小的豆豆布偶在美国非常流行。市场上有 100 多种豆豆布偶。麦当劳选择了 10 种不同的微型布偶在其餐厅中出售。得到微型豆豆布偶的唯一方式是购买一份开心乐园餐（Happy Meal），套餐中包括一个汉堡、一份炸薯条和一份饮料。为什么不单独出售布偶呢？因为如果这样的话，父母们就会只到餐厅购买这种玩具。套餐以三种重要的方式增加了麦当劳的销售。第一，向这种套餐的目标市场（3～9 岁的儿童）销售了更多的开心乐园餐。第二，带着孩子来麦当劳餐厅的父母购买了其他食品。第三，喜欢微型豆豆布偶的成年人（这种人很多）也购买了开心乐园餐。这一活动取得了史无前例的成功。在促销之前，麦当劳每周可以卖出 1000 万份开心乐园餐[80]，但当加入微型豆豆布偶后，10 天内差不多售出了 1 亿份开心乐园餐[81]。

8.4 租赁

租赁（即购买一种产品在一个固定时期内的使用权）具有许多顾客十分看重的诱人特性。通常每个月支付一次款项，租赁期结束时，租赁方可以用先前谈好的价格购买这一产品。20 世纪 90 年代，租赁在汽车产业中特别流行，并在 1999 年达到顶峰，那一年在美国共发生了 370 万笔租赁交易[82]。

租赁的一个诱人之处在于，在很多情况下，每月提前预付的款项低于融资销售所要支付的金额。由于许多顾客根据他们每月的支付额来评价自己购买的产品是否合算，因此这会使他们购买一种更好的（利润也更高）产品。

租赁还提供了方便。许多顾客喜欢购买生产商完全担保的产品。这会使他们省下大笔维护费用。由于大多数租赁都发生在生产商负责产品维护的期间，因此对于那些顾客来说，这是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一种诱人的选择。同样，许多顾客喜欢驾驶最新的车型。尽管他们可以买一辆车，开几年后再把它卖掉，但在出售时可能会费很多口舌。在租赁的情况下，你只需要选一辆车，然后在租赁期结束时放弃它就行了。

最后，租赁还可以被看成是一种有价值的融资工具。有些商店对一些顾客的贷款规定了最高限额，因此如果他们想要融一大笔钱购买产品，他们的信用额度就会不够用。租赁的一个好处就是，它通常只需要每月支付相近的款项，而不会触及对客户贷款的最高限额。

在许多大型企业中，采购部门中官僚主义盛行，对于那些不愿意跟这种部门打交道的经理来说，租赁同样具有吸引力。对于大订单，许多公司都要求写出很多冗长乏味的书面报告，并要获得采购部门的批准（采购部门的那些家伙似乎从来不会给你回电话）。尽管有时候更贵一些，但许多经理还是会选择租赁一种产品（相对较小的租赁费通常达不到“详细审查”的标准），以避开艰苦的订购过程。

8.5 预付费

预付费定价——顾客为一种服务预先付款，然后在其使用过程中逐渐用完其信用——挖掘出了大量的新顾客细分。这一观念在通信产业特别成功，它对公司和顾客认为这种定价方法最有价值的属性提供了最清晰的说明。在赢得了那些现在正在使用移动电话的明显顾客后，许多无线服务公司采用了预付费计划以吸引新顾客，为其高速增长添加动力。这些计划伴随着固定的使用时间。在固定的时间用完后，可以通过拨打一个免费电话号码并通过信用卡付费来获得更多的使用时间。预付费服务会使顾客在使用时产生一定的自制力，一些顾客十分看重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种作用。辛辛那提贝尔公司（Cincinnati Bell）的增长战略集中在提供预付费定价计划上。公司取得了成功。现在，公司1/3的无线服务用户都加入了预付费计划中[83]。

预付费定价还能使你的产品更容易购买。想一想长途电话市场。不久前，长途电话服务由少数几家能够付得起巨额广告费的公司提供——它们各自拥有复杂的付款系统。今天，由于预付费电话卡的出现，打长途电话就像在当地的7-Eleven连锁店买一张贺卡一样容易。由于很容易就能买到一张电话卡，因此预付费定价带来了一个有意思的结果：激烈的竞争迫使价格下降。有些电话卡甚至以每分钟两美分的价格提供长途电话服务。这比大多数人使用普通家用电话打长途的费用还低。那么，为什么不是所有人都使用预付费电话卡打长途电话呢？因为要先拨打一个免费电话号码，把卡号输进去，然后再拨打长途电话号码。但是有些人不愿意有这样的繁琐操作。还有一些人根本就不在乎价格。

预付费计划还提供了灵活性。无线服务公司要求用户选择一个月付费计划，该计划包括固定的高峰时段和非高峰时段打电话的时间长度。没有用完这些时间的用户实际上受到了惩罚（他们每分钟通话的实际价格更高）。反过来，由于这些公司通常对超出其规定时间的电话制定了更高的价格（鼓励客户购买价格更高、通话时间更长的预付费计划），用户在打电话多的月份会支出高得惊人的额外电话费。这些计划不适合于那些不同月份通话时间变化很大的用户。由于预付费无线服务方案按分钟定价，而且通常没有每月最低通话时间的限制，所以它们对这类顾客来说是理想的选择。

最后，预付费计划还能为那些不能购买常规服务的信用等级不佳的顾客提供服务。例如，有些顾客可能没有安装本地电话线，或者即使安装了也只能拨打本地电话。预付费电话卡使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得长途电话公司有利可图地为这些顾客提供服务，并能避免逃费的风险。

8.6 出租

一些顾客不会购买产品或承诺长期租赁一种产品，而是希望在短期内付费使用（租用）该产品。全美最大的机场图书销售商之一 Paradies Shops 公司利用出租来吸引新的细分顾客——那些希望读到最新出版的图书但又不愿意付全价购买的经常乘飞机旅行的人。除了销售新书外，这家零售商还出租图书。其流程如下：顾客以零售价购买一本新书。6 个月内，他们可以把书退给公司在机场开设的任何一家书店（要有购买证明），公司退还购买书款的 50%。然后，公司把这些书作为二手书以半价出售。这种定价方式满足了两类顾客的需求：希望租新书阅读的顾客和希望以折扣价购买二手书的顾客[84]。当然，图书作者只是在首次销售时获得版税，以后的销售将得不到版税。约翰·格里森姆（John Grisham，美国知名畅销小说作家——译者注）的版税可以通过纽约兰登书屋（Random House）转交。

出租定价法还是汽车租赁公司 Zipcar 商业战略的基础。公司把目标对准了不常开车的都市居民（auto-less urbanite），在十分便利的地点出租汽车。这一观念真的满足了一个新市场的需求。由于很少开车，而且保险和停车费用很高，许多城市居民没有自己的汽车。Zipcar 公司的服务为他们提供了便利，而这种便利只有在拥有汽车的情况下才能获得，如出门办事和短途旅行。例如，在华盛顿特区租一辆 Zipcar 公司的汽车每小时的费用从 8.50 美元至 12.50 美元不等（车型不同收费也不同）。每次租用提供 125 英里的免费里程（超出英里数按每英

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里 18 美分收费)、汽油和保险。

8.7 两部分定价法

两部分定价法是先收取固定的预付款同时每次使用时再收取额外费用的一种方法，它能够通过刺激额外购买、更好地赢得价值、为新顾客提供服务而提高利润、带来增长。在支付了预付费后，顾客根据每次的使用费来决定使用量。如果你认为在一家拥有室外游泳池的游泳俱乐部进行休养是夏天最惬意的事，那么你肯定会觉得，与不预付费用而每次游泳付 10 美元相比，先交 200 美元的预付款然后每次游泳只需付 1 美元更合算。Costco 公司就利用了这种定价技术鼓励购买并建立了顾客忠诚度。要想在 Costco 公司的超市里购物，顾客必须交纳 45 美元至 100 美元不等的年度会员费。这家连锁店将近 60% 的利润来自这些会员费，这使得它能以仅比成本略高的价格销售其商品。实际上，美林公司（Merrill Lynch）认为，Costco 公司所有商品的价格通常都比其他零售店的价格低 15%[85]。这些诱人的价格带来了兴奋、鼓励了购买，并创造了顾客忠诚度。当他们的会员身份到期时，顾客根据自己的购物体验来决定是否继续交纳会员费。绝大多数顾客会继续交纳会员费，这使得 Costco 公司顾客的续费比例达到了惊人的 86%[86]。

Rent-A-Car 公司将两部分定价法用于其周末汽车出租上。这家汽车租赁公司收取统一的价格：对于经济型汽车每天收取 9.99 美元，每天可以“免费”行驶 100 英里，超出部分按每英里 25 美分收费。9.99 美元的价格大大低于竞争对手每天 30 美元的收费（它们不限制行驶里程）。这一定价方法实现了两个目标：第一，这一方法使得公司能够为具有不同估值的新顾客提供服务。竞争对手 30 美元的费率满足了这样一些顾客的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需求：不必看里程表，想开多远就开多远。但是，30美元的费率对于那些只想租一辆车在本地行驶的人来说价格太高了。为他们提供服务也可以有利可图，因为他们行驶的里程很短。公司较低的基本费率使其能够为这些新顾客提供服务。第二，企业能够更好地把握顾客十分重视的价值，即每天免费行驶100英里后按里程数收取额外的费用。

8.8 门槛

我们在讲述差别定价时谈到过门槛，它还可以用来区分具有不同产品需求的顾客细分。时间经常被当成一种满足新顾客需求的手段。例如，游乐园在传统上是按游玩一整天的价格来销售门票。为了吸引新顾客，许多公园现在开始提供下午4点以后进园的低价门票。这种基于时间的新选择能够吸引那些有意在放学或下班后到游乐园来的游客。停车场也把时间当成一种满足不同顾客需求的门槛。大都会地区的停车场每小时收费超过10美元的情况并不罕见，最高收费达到了35美元。这一定价瞄准的是那些到市区逗留几个小时的顾客。许多类似的停车场都提供特价，如“上午9点以前来，下午5点以前走，只需付15美元”（上午9:05到？噢，你要付35美元……）以吸引另一个市场细分中的顾客——到市区上班的人。在这两个例子中，时间是一个识别不同类型的顾客并从他们身上获得利润的门槛。

8.9 支付计划

正如前面所讨论的，融资能够产生利润，因为公司收取的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利率高于其资本成本。但同样重要的是，能够分期付款的机会（与支付全款相比）可以吸引新顾客，因为他们认为这一价格更适合其每月的预算。例如，许多购物者无法接受一次性支付1648美元购买一部Gateway宽屏笔记本计算机。为了提高这种产品的吸引力，家庭购物网（Home Shopping Network，HSN）提供了一种灵活的付款选择：分5个月支付，每月支付329.60美元。在这个例子中，HSN显然没有对其分期付款的选择收取利息。此处，这一计划只是为了吸引那些本来不会在HSN购物的顾客。

为了更好地向那些支出与收入接近的顾客提供服务，许多汽车公司提供按周计算的融资，每周支付的金额根据车型的不同而不同，现代Accent每周要支付49美元，而雷克萨斯EX300每周则要支付229美元[87]。同样，许多二手车经销商利用“在这里购买，在这里付款”（buy-here，pay-here）的融资方式为那些信用等级不高的顾客提供服务。有意思的是，顾客每周来经销商处付款的机会成为了减少拖欠债务行为的一种工具。在顾客来交款时，销售人员会与他们友好地聊天，试图与他们建立起亲密的关系。公司希望能够与顾客成为“朋友”，使他们不好意思拖欠“朋友”的款项[88]。

8.10 定制定价

定制定价能够根据每位顾客对你的产品的评价来调整价格从而带来增长。从定制定价中获得的价格与从个人谈判中获得的价格相似。但是，定制定价并不是利用销售人员训练有素的本能来决定价格，而是通常根据一个公式化的流程来制定价格，包括输入顾客特定的数据。例如，汽车保险公司根据几百种顾客特定的特性来建立定制化的报价。这使得公司的报价与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

驾驶员的风险概况更一致。这样做有两个好处。首先，保险公司不会因为制定的费率过低而在风险较高的驾驶员身上损失保险费。其次，它们可以从没有采用定制定价法的公司手中抢夺顾客。公司可以对每周只是开车去教堂和杂货店的老年人收取较低的价格，但仍然有利可图。

定制定价还可以使保险公司为一些新顾客即所谓的“不规范”驾驶员提供服务。这些驾驶员包括开高速跑车的年轻人，以及那些购买当前保险公司未能涵盖险种的司机。Allstate Indemnity 公司（Allstate 集团的一个部门）的总裁史蒂夫·格鲁特（Steve Groot）非常赞成本书的一个基本观点，他说：“我们花了50年的时间告诉代理商，这（为‘不规范’的驾驶员提供保险）不是一项好业务。我们发现，在正确的价格下，它才是一项好业务。”[89] 通过满足新顾客的需求，同时向他们销售房屋保险和人身保险，保险公司获得了增长。

8.11 “随便吃”定价法

我们中的许多人都很看重付一次钱就可以无限制地使用一种产品。无可否认，这种方法的一个风险，是它有可能引来那些被“无限制”一词迷惑住的、能使你的利润大大减少的人。但是，这一定价方法还会吸引那些看重其便利性以及不必每买一次东西都要考虑价格的人，这些人能够为公司带来利润。例如，《纽约时报》（*New York Times*）的一位撰稿人要休一周假，她支付了额外的179美元以便能够无限制地饮酒、喝饮料，对此她解释道：“我们并不是要纵酒狂欢，但我们当然也不希望考虑每一杯饮料的成本，或者问自己：‘我真的需要这杯浓咖啡吗?’”[90] 度假者已经接纳了“随便吃”的定价方法。需求十分旺盛，以至于现在牙买加所有酒店客房的50%以上都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一切全包的[91]。另外，对于一些像巴哈马群岛这样的地方，80%的英国人预订都是一切全包的[92]。

当然，你的价格还需要考虑到与“随便吃”定价方法相关的不利之处——那些耗尽利润的因素。Red Lobster 酒店在碰得头破血流后才认识到，制定正确的价格并不总是很容易的。2003 年夏，这家连锁酒店推出了一次“无限吃螃蟹”的促销。支付 20 美元（在一些市场上，这一价格后来提高到 25 美元）后，顾客就可以任意吃阿拉斯加雪蟹（Snow Crab）腿。这一定价策略成了一场财务灾难。达顿酒店（Darden Restaurants，Red Lobster 酒店的母公司）主席乔·李（Joe Lee）描述了“随便吃”定价方法的危险：“再点一份没有问题，点第三份时才让我们难受。”达顿酒店的首席运营官迪克·里维拉（Dick Rivera）补充道：“是的，还可能有人点第四份。”[93]一些“无限吃螃蟹”的顾客实际上是吃到难受为止（他们自己和这家连锁酒店都有这种感觉）。这次促销增加的食物成本高达 3100 万美元，并被认为是达顿最严重的股价暴跌的诱因——在 2003 年 9 月的一个交易日里其市值损失了 4.059 亿美元[94]。

对我来说，一切全包的价格似乎非常棒（阅读这本书的读者不应该对我的这种反应感到奇怪）。我习惯于定期住在位于拿骚（Nassau，巴哈马首都——译者注）的皇家巴哈马酒店（Royal Bahamian Hotel）。在这家酒店最显赫的时期，“甲壳虫乐队曾经在这里下榻”，尽管辉煌不再，但我并不介意。我喜欢这家酒店。当然，部分原因是其价格对我的吸引力。在淡季，这家酒店提供“夏季特价”，以每晚 95 美元的价格住满 3 晚，第 4 晚免费（酒店甚至还慷慨地提供了 15 美元的酒店餐券）。真是太棒了！在几年没到巴哈马旅游后，我给酒店打电话预订客房。可爱的电话预订员告诉我，这家酒店已经换了主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，成为了一家一切全包的酒店。我答道：“没问题。”然后，她解释说，价格中包括了所有费用，从客房到膳食到水上运动。我再一次答道：“没问题。”在核实了我的预约日期后，她给我的报价是每晚 500 多美元！这可是个大问题！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 9 章
画龙点睛

9.1 定价的艺术

欧文·阿佐夫（Irving Azoff）在很多领域都取得了成功，他是音乐产业中备受尊重的明星经纪人，还是电影制片人，并任一家唱片公司的老板。但在我的书里，确切地说，他最大的成就之一是率先在音乐会产业中为其客户——Eagles 摇滚乐队——尝试了为利润与增长而定价。因此，我很愿意有机会同他会面，以便更好地理解他对定价的观点。我的发现是：他的经验揭示出了与任何产品或服务都相关的定价问题：基于价值的定价只有在完成画龙点睛的一笔后才算完成。

包括我在内的许多人都认为 Eagles 乐队是摇滚乐领域最伟大的乐队之一。他们进入了摇滚名人堂（Rock and Roll Hall of Fame），Their Greatest Hits（1971～1975 年）这张专辑被美国唱片工业协会（Recording Industry Association of America）评为有史以来最畅销的专辑。乐队在全球范围内共售出 1.2 亿张唱片，拥有 5 张排名第一的专辑，赢得了 4 项格莱美（Grammy）大奖。欧文·阿佐夫指导着 Eagles 乐队不断成长，并帮助他们取得了创造性的成功。

无论如何，1994 年 Eagles 乐队重组巡演（Eagles 乐队成立于 1971 年，1981 年解散，1994 年重组——译者注）被认为是打破了音乐会门票价格的玻璃屋顶。在那以前，摇滚音乐会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产业都不敢制定高票价。乐队及其经理人不敢冒险惹怒歌迷们，他们认为低票价会创造出“歌迷的朋友”这种友好关系（我们又听到这种说法了）。结果，门票价格都很低，音乐会的门票会在几分钟内销售一空，满脑子都是供需法则的经济学家们大呼“该涨价”！由于这是 Eagles 乐队解散 14 年来的第一次巡回演出，歌迷们都非常渴望能够亲眼目睹这场音乐会的盛况。从定价的角度来看，这场音乐会的不同之处在于，欧文·阿佐夫决定在某些地点将门票价格定为 115 美元。尽管一些娱乐演出以前也制定了高门票价格［比如，芭芭拉·史翠珊（Barbra Streisand，美国著名歌手、电影演员、导演和制片人，生于 1942 年——译著）纽约音乐会的门票价格为 350 美元］，但 Eagles 乐队是第一支门票价格超过 100 美元这一大关的主流摇滚乐队。

公众以及一些自封的监督者并非没有注意到这些高价格。例如，波士顿摇滚电台 WBCN 筹办了一次 Eagles Greed Weekend 的活动，承诺为那些买不起 Eagles 演唱会门票或只是感觉这些门票价格太高的歌迷提供 50 美元的折扣[95]。但 WBCN 电台的这些活动并没有对 Eagles 乐队的演出造成伤害，反而刺激了人们观看演出的兴趣。Eagles 乐队在波士顿的五场演出每场都爆满。实际上，这支乐队 1994 年简短的巡回演出（因一位成员生病而被缩短）在音乐会总收入中排名第三位[96]，而在 1995 年，乐队的总收入排名第一[97]。高门票价格也没有影响乐队唱片的销售，其《冰封地狱》（*Hell Freezes Over*）这张 CD 在 Billboard 排行榜上名列第一[98]。

由于高价格并没有在本质上影响人们来欣赏音乐会，所以 Eagles 的故事似乎成了利用定价来挖掘隐藏利润的另一个可仿效的例子。你难道不同意吗？但是，问题在于，在我们会面时，欧文并不认同这种定价分析。当我试图把他的方法归入价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值基础定价法时，他拒绝了。欧文感觉到了我的困惑，他最终直言不讳地分享了其定价策略的秘密。“拉菲，”他说，“我们利用定价告诉歌迷们，他们将要看到的是美国最伟大的摇滚乐队，而不是一支遭遇失败后重新组合起来的乐队。”[99]。这是对价格的多么美妙的运用啊！他的解释为我们上了一堂要牢记在心的课：定价的主要作用是赢得价值，但它还具有帮助你的企业获得利润并为你带来增长的额外能力。

欧文的经验为我们描述了定价的最后一个步骤——妙用画龙点睛之笔。他扩展了定价的范畴，使它不仅仅能赢得价值。他还利用定价在顾客头脑中建立起一种“价值信仰”（belief of value）。这利用了我们大多数人都会有的一种反应：高价格通常会吸引我们的注意力，并在这一过程中产生高期待。尽管任何人都可以设定一个高价格，但他们随后需要遵守他们隐含的承诺。在一场长达3个小时、曲目中有许多上榜歌曲、获得极高评价的音乐会中，Eagles乐队超越了他们的诺言：它是美国最伟大的摇滚乐队。

在此之前，本书一直在讨论基于价值的定价方法以及来自拍卖的经验。这些都是定价的基本概念。在举出我最喜欢的商业信息片营销人罗恩·波佩尔（Ron Popeil，销售Showtime旋转电烤肉架、Dial-O-Matic食品切片机以及Inside the Shell炒蛋器之类的产品）的例子之前，“我们还要做一些事情”。最后一步包括根据你的企业目标以及你对顾客的理解来调整你的价格。

在本章中，我将向你展示如何为你的多价格方法定价战略画龙点睛。这些改进分为两类：第一类，回想一下，我在第3章中提到，有时候限制你的价格是有意义的。现在我将向你展示，出于战略及公平的原因，你应该考虑使你的产品价格低于价值解码器分析建议的价格。第二类，毫无疑问，消费者也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，他们在感知价格时有很多可以观察到的古怪之处，我称之为“购买本能”（purchasing reflex）。更好地理解这些“购买本能”也许能够协助你构建你的战略（例如，尽管实际差别可以忽略不计，但我们都知道，许多消费者感觉 99.99 美元比 100 美元低得多）。

9.2 控制价格的战略原因

在根据从价值解码器分析中获得的信息制定价格前，让我与你分享你希望降低价格的四个战略原因。低价格可以用来吸引公众的注意力、确保正确的顾客购买了你的产品、带来重复购买（repeat business）以及适应顾客利用价格来判断一种产品的方式。

低价格可以在营销推广上创造无法衡量的价值。这正是百老汇版音乐剧《制片人》（*The Producers*）出现的情况。在获得了大量的奖项和热情洋溢的评论后，这一音乐剧自 2001 年 4 月上演以来经久不衰，获利丰厚。就算在音乐剧的门票价格突破 100 美元（首次）的壁垒后，戏迷们的购票热情依然不减。巨大的需求也使戏迷们感到安慰。这种强烈的需求，再加上对这一音乐剧的高度评价，也是其他戏迷认可这一价格的信号。当然，《制片人》本可以收取更高的票价，但他们放弃的利润在营销上创造了无法衡量的优势——人们为了买到一张门票而发狂，这一事实不断地提醒戏迷们：《制片人》是一部必看的音乐剧。结果，这一音乐剧增加了在百老汇的演出次数，并且在全球成功地进行了巡回演出，获得了无数的收入，而且还被拍成了电影（音乐剧版的《制片人》是根据一部电影改编的，此次又翻拍了这部电影）。

低价格还能够确保正确的顾客买到了你的产品。例如，体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

育赛事的门票被抢购一空，而人们还在疯狂地想得到一张门票，使得经济学家们再次唱起了他们基于市场的合唱：“涨价！”我的经济学家同胞们没有搞清楚的是，价格会影响一种产品用户的构成。例如，我们中的大部分人都知道，红袜（Red Sox）棒球队有一些铁杆球迷，不管球队是排名榜首还是名列最后，他们都会追随球队。但是，当红袜队发挥极好时，一群新的球迷就会出现：那些出于社交原因而对球队感兴趣的人。在球队蒸蒸日上的时候，去芬威球场（Fenway Park，红袜棒球队的主场——译者注）观看比赛成为了一种时尚。

体育场里坐满富有的社交名流也许可以在短期内带来很高的利润，但如果向这些人的销售使得忠诚的球迷们只能在家里观看比赛而不能在球场上欢呼，这就会对长期利润产生影响。忠诚的球迷是任何运动队的活力之源。他们紧紧地追随球队，购买各种商品（衬衫、球帽等），通过拨打体育脱口秀节目的热线电话而为比赛注入热情，还会通过电视观看比赛。这些球迷的一个缺点（从定价角度看）是他们越来越年轻，可支配收入水平较低，而且已经花费了大笔金钱在整个赛季里支持球队。决赛高企的票价使得这些有价值的球迷只能坐在末等的座位上观看比赛，或者更糟糕的是，根本就买不起球票。球队制定低价格（与他们能够收取的票价相比）以便让这些狂热的球迷能够买到球票。球队希望排队购买球票这一门槛能够成为忠诚度的一个可靠的筛选器。当然，一些球票会落到黄牛党手里，他们会以高得无法想象的价格转手倒卖这些球票。但是，这并不能说明定价策略的失败。如果大部分球票能够到达正确的客户手里，制定低价格就是成功的。

低价格还会带来重复购买。我们都相信，重复购买是企业成功的关键。在带来重复购买中价格所扮演的角色依赖于顾客使用一种产品的频率。例如，我的会计师降低他的收费标准并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能说服我每年多次申报纳税，但是，折扣价格会让我增加洗车的次数。如果降低价格能够使人们更频繁地购买你的产品，那你就不要为了暂时的高盈利而忽视你的最终目标。在这些情况下，制定价格已经不仅仅是短期内赢得所有的价值——而是在长期内从重复交易中获得最大利润。

顾客对特定的价格水平会具有不同的感知，低价格可以用来适应这种感知。在为本书定价时，人们常常问我如何利用我在本书中提出的建议。我向我的编辑约翰展示了一个价值解码器分析，推荐这本书的定价为 30 美元。在交谈中我逐渐认识到，他的语气清楚地表明，他不同意我的说法（而且我们都能够看到谁的做法会取得成功）。约翰的推理很有意思，他告诉我，在图书产业，30 美元的价格会使零售商和读者认为这本书是一本专业图书。我们的交流阐明了一个重要问题：在很多产业，零售商和顾客对于不同价格具有根深蒂固的感知。在这些情况下，把你的价值解码器分析放在一边并屈服于心理惯例是十分明智的。

在一些产业中，跨越重要心理价格界限可以带来爆发式的增长。1997 年个人计算机的价格突破 1000 美元这一重要门槛时就出现了这种情况。一位产业观察家评论道："这［1000 美元］是一个神奇的价格。之所以这样说，是因为它向新细分市场的顾客敞开了［计算机产业的］大门。"[100]除了吸引新顾客以外，计算机生产商康柏公司（Compaq）发现，1000 美元的价格壁垒在一群意想不到的顾客身上——那些已经拥有计算机的人——产生了共鸣。公司的一位发言人解释了这些销售背后的原因："价格低于 1000 美元后，人们及其家人很容易就可以决定购买第二部电脑。"[101]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.3 定价的公平性

在本书中，我从头到尾都在鼓励大家坚持以能够反应产品价值来定价。我曾尝试着向你提出建议，你可以在成为一个好人的同时，仍然收取你应得的价钱。尽管如此，在有些情况下，出于公平的原因，你还是应该限制自己的定价，甚至降低价格。

但首先，让我们“公平”一些。有时候看似慷慨或公平的折扣实际上只不过是应对竞争的需要。如果隔壁“善良”的店主给当地的小学生和老年人提供折扣，你会怎么想？不管你喜欢不喜欢，你也需要“善良”一些以维持竞争力。这是生意上的事。拉斯维加斯的赌场为那些忠诚的顾客——从玩儿每次 25 美分的老虎机的人，到每次下注 1000 美元赌 21 点的“大玩家”——提供大量赠品（膳食、酒店的客房、免费进入 Liberace 博物馆参观）。尽管这些免费赠品看起来很慷慨，但我保证，如果竞争对手减少了其赠品，那么其他赌场也会随之减少。免费赠品和低价格强化了竞争对手的总体价值。

尽管如此，让我来大致描述四种情况，在这四种情况下，公平性是压低价格的强制性原因。在这些情况下，你最好使你的价格与共同的参考价格保持一致，我所说的共同参考价格是指在提供这些价格的背景中顾客理解的价格（例如，在一家优雅的俱乐部和一家当地的低级酒吧里，Martini 酒的参考价格是不同的）。公平性与定价战略相关的四种情况，是指顾客类型、关系、透明度、必需品（没有多少替代品）等因素非常重要的几种情况。在每种情况下，在某种程度上从心理学角度去理解显得非常重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 顾客类型

是谁在购买你的产品？公平性在定价中扮演的角色通常与你的顾客类型有关。例如，他们对定价有多精通？华尔街的高级管理者从他们在股票市场的日常经验中理解了价格与价值的关系，与那些对我在本书中所讲内容不甚理解的人相比，他们也许更容易接受在影剧院中对那些“非自愿观众”（captive-audience）收取的、根据价值制定的较高的快餐价格。试着站在顾客的角度想一想：在你可以调整价格的情况下，如果你的顾客不愿意（或不能）接受你的解释，你最好让步。

顾客理解价值的意愿强烈影响着娱乐产业的定价。当我建议提高受欢迎的电影的门票价格时，电影院的管理者通常不会这么做。他们不愿意提高票价是可以理解的。在票价中增加1美元的额外利润可能会把年轻人对即将上映的电影佳作的狂热转变为愤怒的感觉：“嘿，那个家伙要敲诈我们！”相比之下，为年龄大一些的人（他们更容易接受价值定价法）提供娱乐产品的公司在设定价格时所受的限制较少。顾客们很少会抱怨看一场百老汇演出的标准价格是100美元，或者滚石乐队（Rolling Stones）2005年巡回演出的顶级门票价格为450美元。娱乐产业的定价说明了一个重要的一般原则：要知道你的顾客在多大程度上能够接受高价格。

2. 关系

经济学家们花了大量时间试图解释买卖双方之间的交换。在很多情况下，用一个常识性的比较就能解释这一问题。通常，定价会成为你与顾客（特别是你最忠诚的顾客）之间关系的基础。对于任何关系，你都应该理解其情感和心理维度。想一想你最喜欢的商店。最初，你在制定购买决策时会计算某

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种商品能否为你付出的货币带来最大的价值。你会购买那些达到这一标准的商品，而完全不理会其他达不到该标准的商品。那时的关系就是这么简单。但随着消费者成为常客，大多数人都会和企业培养出一种关系[102]。这种关系可以是与店主建立的友好关系，也可以是品牌的吸引力。例如，尽管我从来没有与公司的任何一个人进行过私人会面，但我常常会发现自己在想："我喜欢 Costco。"当关系发展到这一阶段时，对价格的感觉通常会从放任的"这是生意上的事儿"转变到更加情感化的"这是私人关系"。正如我们在个人生活中都知道的，情感关系十分脆弱，一旦破裂，它会很快且不可逆转地由"爱"变成"恨"。如果忠诚的顾客感觉在价格上受到了虐待，他们的感觉会像朋友背叛自己一样痛苦。这会破坏能够带来利润的信任的纽带。在这些情况下，有选择性地维持低价，使忠诚顾客免受高价之苦，将有利于保持这种关系。

尽管如此，你也不应该强迫自己永远不提高价格。理解你与忠诚顾客间定价关系的心理因素可以为你提供在提高价格的同时完美地保持这些关系的方法。例如，顾客能够理解由于成本提高而造成的价格上涨[103]。他们会竭尽全力解释，由于燃油成本提高（这与每个人都有关系，他们在加油站就能体验到），他们不得不在原来的价格上增加一笔附加费。同样，因高价格而造成的愤怒也可以通过将一部分利润捐献给慈善机构而得到平息。例如，让我们回到好莱坞音乐剧《制片人》上，2001 年 10 月，售票处开始以每场演出 480 美元的价格销售 50 个精选的头等席和包厢座位。出于公平的原因，售票处保证在几个月内，每售出一张 480 美元的门票，他们就向"9·11"双子座基金捐赠 150 美元[104]。

3. 透明性

我一直在鼓吹差别定价是多价格定价策略的基石。有时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候，如果价格的差别过于明显，这种策略就会激怒顾客。例如，最近我在一家百货商店看到一位经理递给一位正在兴奋地比较产品价格的顾客 25 美元的折扣券。纯粹是为了研究，我请他也给我一张折扣券，但让我吃惊的是，他拒绝了。尽管最终我也得到了一张折扣券，但是费了不少口舌。回想一下，我认识到，那位经理正在恰当地实践我在谈到差别定价的好处时所鼓吹的东西。由于我只是随意地浏览商品，没有任何迹象表明折扣券会使我成为真正的购买者。但对于那位边比较边购物的顾客来说，折扣更有可能促成交易。透明的价格差异会因惹恼或疏远你最有利可图的顾客——那些支付全价的顾客——而产生反作用。如果难以避免透明，那么你最好少利用差别定价。

例如，教材出版产业因采用了让人生厌的差别定价方法而遭到批评。大多数出版商根据销售国家的经济状况制定教材的价格。结果，在一些国家，同样的教材售价只有美国的一半（有些情况下可能是平装本而不是精装本，但内容是一样的）。例如，《线性系统的理论与设计（第 3 版）》（*Linear System Theory and Design*）在美国的价格是 110 美元，而在英国可以以 49.81 美元的价格（包括运费）买到。这种透明的价格差异使得（美国）国家书店大学协会（National Association of College Stores）要求出版商终止这种行为，因为这对美国的学生不公平，而且也会对出版商自己的业务造成伤害[105]。正如你能猜到的，有胆量的中间商正在从国外进口低价教材，然后再以低于当地书店的价格进行销售。因此，除了令美国顾客感到心烦意乱外，这种定价方法也疏远了教材零售商。当联邦快递的送货员说他刚刚落下了 14 托盘（每个托盘约 50 本书）从印度运到普渡大学印度学生协会（Purdue Indian Students Association）的教材时，普渡大学（Purdue University）书店的老板是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高兴不起来的[106]。（我差不多能听到他在伤心地说："宝贝儿，我们取消去开曼群岛的旅行吧。"）

4. 没有多少替代品的必需品

销售必需品的公司常常面对定价困境。如果一种产品是必需品（即对日常生活意义重大的产品），这是否意味着公司的利润率应该受到限制？假设你开了一家五金店。你是否有权在暴风雪中提高铁锹的价格？一些人说："当然，这是生意上的事。"店主承担了购买库存的风险，并提供了一种有价值的零售服务。对于店主来说，保持低价并根据先来先服务的原则售出其有限的存货，这样做公平吗？其他人认为，这种价格的提高是在紧急情况下不公正地从消费者身上获利。你怎么想？价格上涨20%而不是100%就可以吗？如果你知道有一个人要铲除车道上的积雪并对此收费，你应该向他收取不同的价格吗？让我们彻底抛开关系的作用——假设你的阁楼上恰好有25把铁锹，你打算在一个车流量很大的路口把它们卖掉。现在，你准备如何制定价格？如果你销售的不是暴风雪后要使用的铁锹，而是在车流滚滚的公路边销售汽油，此时人们正在从一座即将遭受飓风袭击的城市中撤离，会怎么样？这是否会改变你为一种需求量巨大的商品制定价格的方式？有些人为解决这些重大的社会问题而身心疲惫……这类问题常常令我睡不着觉。

在这些情况下，既考虑提高价格的法律后果也考虑心理后果是非常重要的。当然，在某些情况下，有一些法律禁止在短缺的情况下进行不公平定价。但是我发现，更有意思的是与定价决策相关的道德困境和长期中对一个人的声誉的潜在伤害。你和你的顾客之间签有道德契约吗？如果铁锹的供给短缺，那么你以低价把你所有的铁锹卖给那些早上7点来排队的人，然后对早上8点来的人说："对不起，我们已经卖完了。"这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做对吗？另外，导致短缺的许多情况——在本例中是暴风雪——持续时间不长，而顾客，就像大象一样，会在很长时间内记住你的所作所为。有时候，放弃这些短期的暴利是最佳选择。

当顾客们感到公司在利用定价的力量占自己的便宜时，他们会变得愤怒。造成1999年为期三天的伍德斯托克音乐节（Woodstock festival）中的骚乱的部分原因就是愤怒的乐迷们感到在必需的快餐上受到了欺骗。饮料的价格是4美元，热狗每份6美元，12英寸的比萨饼每个12美元，一位音乐节的观众认为："这不是音乐节，而是商家的节日。"[107]

确切地使用多价格方法有时候可以避免这种进退两难情形的发生。我们以救命的药品为例。大多数制药公司都有向那些医疗保险无法覆盖的患者提供折扣的定价项目。例如，十家药品制造商已经推出了Together Rx Access折扣卡，其目标市场是3600万处于工作年龄、低收入而又缺乏医疗保险的美国人。这种卡提供25%～40%的折扣，只发放给年龄小于65岁、年收入低于30000美元或四口之家年收入低于60000美元的合法美国居民[108]。这些项目在有益于社会的同时，也是公司多价格定价策略的一部分（利用门槛来识别那些不愿意或没有能力支付全价的顾客的一种差别定价策略）。

9.4 作为营销工具的价格

我们终于到达了定价的最后一个步骤——使你的定价策略不仅成功，还要有活力。本部分将讨论能够使价格对顾客更有吸引力的心理工具。这些经过时间考验的策略与令价格等于价值是没有什么关系的。相反，它们吸收了一些我们面对价格时的主观方式。因此，在你推敲价格的时候，请记住下面的八个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

策略：

1. 9与0效应

用“9”作为尾数会使价格显得更低（7.99美元看起来比8美元低）。研究人员通过下列发现扩展了这一理论：以“9”作为尾数使顾客将价格与价值联系起来，而以“0”结尾则使他们将价格与数量联系起来。这一有趣的发现常常用于说明产品线的定价。生产低端产品的企业倾向于用“9”作为价格的尾数，而生产高端产品的企业则用“0”结束其定价[109]。想一想你自己的就餐经历。大多数快餐连锁店的价格都是以“9”作为尾数的，而星级酒店的价格通常以“0”结尾。

2. 利用支付方式提高满意度

产品满意度一般来说与使用有关。与那些不常使用产品的顾客相比，经常使用一种产品的顾客往往会获得更高的满意度。从心理学的角度看，有趣的是，定价计划的结构能够影响产品的使用。研究人员最近分析了一家著名健身俱乐部的记录，研究了支付方式与会员前来健身的频率之间的关系。这些会员每年要交纳600美元的年费才能维持会员身份。俱乐部允许以每年一次付清、半年交纳一次、每季度交纳一次或每月交纳一次的方式支付年费。研究人员发现，在会员交纳一次费用后，他们开始将其会员资格视为“免费”的，因而前来健身的次数会减少。对于那些选择一次付清年费的人来说，他们在会员即将到期的最后几个月的健身频率只是最初几个月1/4。半年交一次费与每季度交费的情况也是这样：刚付费后健身的次数较多，然后慢慢减少，直到下一次交费后健身次数又比较多，循环往复。每月交费的会员前来健身的次数最多[110]。这一研究结果暗示，支付结构能够通过刺激使用而提高满意度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 声望定价法

消费者常常将高价格与声望联系在一起。Absolut 伏特加酒利用了这种价格——声望的关系，并开创了当今快速增长的高溢价酒市场。自 1979 年成立以来，这家瑞典伏特加酒厂就对这种许多人都认为无色、无味的烈性酒收取前所未闻的 13 美元。这种溢价定价方法创造了营销历史。高价格抓住了消费者的注意力，订购一瓶 Absolut 伏特加酒已经不仅仅是订购一瓶酒，而是成了高品位的象征。在产品推出的 5 年内，Absolut 就成了（而且一直是）美国市场上最畅销的进口伏特加酒。

4. 锚定定价法

对于不熟悉的产品，消费者倾向于将一个品类中最高价格的型号作为一个“锚”，作为其决策的基础。消费者会从最高价格开始，评估竞争对手性能较差的产品是否值那一较低的价格。例如，在私有品牌产品领域中，经验法则是，由于没有良好的声誉，这种产品的价格应该比品牌产品的价格至少低 15%[111]。锚定定价法的一个含义是，你的产品价格不应该比现有产品的价格低太多。谈到这一现象时，一位私有品牌产业的咨询师发表了让我们中的大多数人能够产生共鸣的见解：“一旦你到达了消费者感到适宜的区域之外，消费者的心理状态就会发生变化：‘啊呀，他们一定是降低了质量。’”[112]

5. 数量诱惑定价法

购物者常常能够接受按定价结构建议的数量购买一种产品。我猜想，当拉面面条（Ramen Noodle）被说成是 10 包 1 美元而不是每包 10 美分时，我们都曾受到诱惑而购买更多的数量。研究人员测试了定价的措辞如何影响销售。在他们的试

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验中，一些商店只是设定一个低价格（如2升装软饮料每瓶1.49美元——打折17%），而其他商店将这种特价用数量的方式表达出来（如2瓶汽水3美元）。这一研究中的产品范围十分宽泛，从卫生纸到金枪鱼，平均折扣为21%。研究人员发现，当仅仅是打折时，平均销售提高了125%。但是，当价格以数量的形式表述时，销售提高了165%[113]。

6. 大损失与小损失

除了提供融资以适应消费者每月的预算外，以较小的增加量来表述价格会使价格更有吸引力。商业信息片之王罗恩·波佩尔总是以分期付款的方式来表述他的价格。例如，Showtime专业旋转电烤肉架被明确地表述为“分8期付款，每期31.95美元”。一次性支付全价255.60美元总会让人犹豫不决。消费者会认为一系列小的损失不如一次大的损失严重，就算这些小的损失之和等于一次大的损失也是如此。分8次付款每次支付31.95美元与一次性支付255.60美元——哪个听起来对你更有吸引力?

7. 进行捆绑以传递价值

企业常常将一系列有轻微关联的产品捆绑在一起出售以传达某种价值的感觉。我们中的许多人都熟悉Ginsu刀的电视促销。我们很难摆脱这样的想法：一套刀具的售价为19.99美元，终身担保，永远不用磨，买下它是一笔不错的交易。这一套刀具中包括8把牛排刀、1把涂黄油的刀、1把水果与蔬菜刀、1把多用途刀、1把雕刻/切片刀、1把面包刀、1把厨师刀、1个旋转切片机、1个食物装饰机、剪刀，还有一本菜谱。尽管我怀疑我永远也不会用到菜谱，但你必须承认，以19.99美元的价格购买22件套的刀具是很合算的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8. 人人都喜欢便宜货

让我们面对这样的事实：我们中的许多人都喜欢享受寻找并购买大幅度打折产品的乐趣。Banners 广告宣称的 30% ~ 50% 的折扣并不总是让你觉得物有所值，它们可以用来吸引那些为自己没有支付零售价格而感到自豪的“寻找好交易先生”（Looking for Mr. Good Deals）的消费者[114]。为了在好交易中反映这一兴趣，ACNielsen 公司的一位高级副总裁最近说：“穷人需要低价格［价值］，富人喜欢低价格［心理］。”[115]高比例的折扣会使消费者认为他们做成了一笔不错的交易。

9.5 对价格进行最后的调整

对大多数产品来说，将它们推向市场的主要工作包括产品设计之类的重头戏。但还有一些相对较小的最后要考虑的工作，如颜色和包装，这会严重地影响购买决策。对定价来说也是如此。定价的重头戏包括更好地理解顾客如何评价你的产品的价值，以及设计一种策略以利用来自拍卖的经验。但同样重要的是本章中讨论的那些简单易行的心理策略，它们可以区分哪些是好的定价策略，哪些是优秀的定价策略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 10 章
一切从星期一开始

10.1 管理者备忘录：为利润与增长而定价

祝贺你被提升为经理！为了走到这一步，你利用销售能力、杰出的工作或总是能够出色地完成工作而使自己脱颖而出。被提升为经理表明你的智慧、努力工作、尽职尽责以及你付出的代价得到了承认。但是，随着这种认可而来的是新的职责：每年都要提高部门利润的责任。这是你的职业生涯中一个棘手的转折点，因为在被提升为经理之前，你对于提高部门的利润可能没有多少经验。现在，它成了你成功与否的主要衡量指标。能够宣布“我使我的部门的利润提高了 15%”就像是打出了一个满垒时的全垒打——你是最棒的。提高利润将使你得到再次提升、跳槽到其他公司、工作更安全，或在与其他经理进行友好竞争时保持自信的微笑。

由于你已经陷入了持续创造更多利润的圈套之中，所以你很难做到不焦虑和困惑：“去年我是如何达到顶峰的呢?”许多人选择从事代价高昂、风险巨大的冒险活动，但未来能否产生利润却不得而知。我认为，提高利润最快、最简便的方法就是采纳为利润与增长而定价的哲学。对于大多数公司来说，定价是一个未充分利用的战略，这使得产生巨额新利润的潜力受到限制。最好的情况是，我关于为利润与增长而定价的观点能够在下周一早晨就为你所用。新利润能够如此快速地被挖掘出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来，其原因是它们早已存在于你的产品之中。由于大多数公司以错误的方式来看待（和执行）定价，因此它们的产品中存在着隐藏利润。为利润与增长而定价是一个低风险/高优势的概念，它使你能够发掘出本属于你的隐藏利润，同时，在这一过程中，令你更加璀璨夺目。

10.2 赢得利润的文化

揭示你的隐藏利润的第一步是给你的部门进行一次调整，以建立赢得利润的文化。一些相当简单的直觉可以对你的利润造成重大影响。你的第一步应该是向部门中的每个人解释你的产品能够为消费者提供的价值。尽管这是显而易见的事，但很少有公司把它放在优先位置。这一简单的步骤能够带来两个好处。第一，你的员工将能够更好地说明你的产品的价值，并自信地证明其物有所值。第二，这一知识使员工们能够向顾客推荐最适合其需求的产品。如果他们推荐的产品恰好是价格较高的产品，那就更好了。

为了建立赢得利润的文化，你需要认识到定价是企业范围的事。你的许多员工能够接触到价格，因而对你的利润都有某种程度的控制力。例如，你的销售团队和主管通常被授予改变定价的权力。营销和财务部门进行的促销也会在实质上降低产品的净价格。为了使这一问题更明确，我建议你与员工们共享你的经营利润。大多数人会对你的利润率如此之低感到惊讶，在这一过程中，他们也会认识到自己的工作将直接影响你的利润。在第2章中，我曾提到过一次调查，该调查表明，净价格提高1%，将使经营利润平均提高11%。价格变化1%是微不足道的。我敢打赌，一旦你的员工理解了他们的行动将使盈利的一年成为获利丰厚的一年，他们就会主动尝试将价格提高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1%。当你正在沉思如何实现下一年的利润目标时，通过将价格提高1%而使经营利润轻而易举地提高11%，这一定会使你感觉安心一些。

共享你的经营利润率是朝这一方向迈出的一步，但你的销售团队需要知道更多。他们应该知道每种产品的利润率。当然，我理解你不愿意分享这些数据的原因。传播此类保密信息总是很危险的。它会被泄漏出去，或者你的员工会投奔到竞争对手的企业。如果出现这种情况，你的竞争对手就会了解到他们本不该知道的有关你的公司的情况。你的销售团队与顾客接触紧密。由于员工有能力影响顾客购买什么东西，他们难道不应该集中精力销售利润高的产品吗？你的销售团队能够在最大限度上为你赚钱的唯一途径就是知道他们应该努力推动哪种高利润产品的销售。

建立赢得利润文化的最后一步是评估你所在部门的定价政策、促销，以及评定员工绩效的成功指标。就像在生活中一样，偶尔后退一步，想一想工作是什么，哪些应该改变，这会使人豁然开朗。你如何改进你的定价政策？正确的顾客支付了正确的价格吗？你的促销中是否存在能够被精明的顾客利用的、造成利润流失的漏洞？你评估和为员工提供报酬的方法能否最大化你所在部门的利润？一些政策已经存在了多年，而且只是由于企业的惰性而继续存在。在战略层面修正这些政策能够成为增长的催化剂。

我们用一个例子来说明为什么每个人都需要知道他们的行为如何影响你的利润。最近，我在一家较大的零售商的网站上购买了一部照相机（350美元）和一张数字存储卡（100美元）。从零售商的网站上购买产品的好处是可以就近在这家公司的商店里退货。我决定在当地的一家商店把存储卡退掉，令我惊讶的是，商店为我退回了我购买总金额的销售税（22.50

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元），而不是我退货金额的销售税（5 美元）。当我提到多退的款项（17.50 美元）时，店员咕哝道："对于网络销售我们总是遇到这类问题，因此我只是按计算机说的做。"当我再追问这一问题时（我喜欢这家商店，并希望它成功），他耸了耸肩，继续为我办理退款手续。后来，我评估了这家公司的年报，发现它的净利润率为总收入的 1.7%。这意味着，平均来说，他从我购买的照相机中获得的净利润是 5.95 美元。由于计算系统的小故障，零售商需要多卖掉 3 部照相机才能弥补他们因慷慨地多退给我 17.50 美元销售税而损失的净利润。显然是出错了。真正的问题是店员的态度。我怀疑他是否会采取些措施以防止这种情况再次出现。这种矛盾的情绪正是你需要在你的部门中建立利润文化的原因：你希望每个人都主动地寻找并堵住这种类型的利润漏洞。

10.3 定价的基础：价值

你最优先的任务之一应该是在你的组织中慢慢灌输思考定价的正确方式；你需要使价格与顾客对你的产品的估值保持一致。大多数公司都需要采用这一基本的定价原则。然而，它们却利用以往的方法来制定价格，凭直觉进行分析，或者仅仅根据成本进行加成（这是最常见的）。想一想你自己买东西的经历。你根据自己对一种产品的估值来决定愿意为它支付多少钱，而不是根据制造这一产品需要多少成本。因此，如果顾客利用价值来决定他们愿意支付多少钱，你的公司为什么要根据成本来制定价格呢？将价格看成是价值的反映对于挖掘你的产品中隐藏的利润至关重要。还记得第 3 章中提到的街头小贩吗？他们在刚刚有下雨的征兆时就提高了雨伞的价格。他们精明的举动阐明了你的部门需要采用的定价"咒语"："一切都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与价值有关。”关注价值的企业促进了增长，同时也获得了更高的利润。每个人都应该关注能够以顾客看重且愿意支付高价的方式来强化你的产品的新机会。

价值与价格之间的联系很容易理解，因为在日常生活中我们就能体会到。我们经常在判断一种产品的价值是否超过了其价格。为了确定你的产品的价值，你需要理解，在顾客快速制定购买决策时，他们的头脑中在想什么。我在第5章中利用价值解码器架构揭示了这一过程，它有助于指导你制定产品价格。

10.4 多价格方法

理解价值在定价中的作用是挖掘隐藏利润的最佳开端。但是，还有更多的利润需要你去夺取。大多数公司看待定价的方式阻碍了它们的发展：它们把定价看成是为其产品寻找“一个完美的价格”。从本质上说，这些公司中存在着隐藏的利润（就算它们采用价值定价法也是如此）。还记得我在第1章中提到的朋友大卫·施特劳斯吗？想一想，如果他认为定价就是为了寻找“完美价格”（18美元或者31美元），他会损失多少隐藏利润。为了挖掘你的产品中的隐藏利润，你必须从“早起鸟”、常规菜价和“主厨桌”的角度来思考定价。

为利润与增长而定价的真谛来源于对我所谓的“来自拍卖的经验”这一概念的理解。“来自拍卖的经验”代表这样一个事实：不同的顾客对你的产品具有不同的估值。有些人愿意比其他人支付更高的价格。正是这种异常使得定价从仅仅制定正确的价格扩展成为能够带来持续增长的强大的商业战略。为利润与增长而定价的关键是通过采用多价格方法来利用“来自拍卖的经验”。由于顾客对你的产品具有不同的估值，你的定价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略应该瞄准那些愿意支付更高价格的顾客（如要坐在“主厨桌”位置的人）以获得更多利润，并打折销售给那些估值比较低的顾客（如“早起鸟”）。这正是多价格方法要实现的目标。它鼓励经理将价格看成一系列战略，这些战略能够使他们为更广泛的顾客提供服务，并根据购买者对产品的不同估值而获得不同的利润率。多价格方法由三个核心战略构成：差别定价、产品版本以及基于细分的定价。

所有的企业都应该采用差别定价法，即向不同顾客收取不同价格的策略。差别定价法使你能够理解每位顾客的支付意愿并相应地向他们收取不同的价格。第 6 章通过下列策略向你展示了如何让消费者表明他们对你的产品的估值：顾客特征、设定门槛、在不同时间收取不同价格、数量折扣、在不同分销点制定不同价格、混合捆绑、单独谈判。作为一名消费者，毫无疑问，你见识过差别定价。你可能遇到过这样的情况：你在杂货店排队结账时，排在你前面的顾客利用一张优惠券获得了某一商品的折扣，而你也购买了这一商品。结果你为这一商品支付的价格比那位使用优惠券的人支付的价格要高。优惠券可以使公司将其目标瞄准那些具有低估值的顾客，并向他们销售产品。那些付出努力兑现优惠券的顾客表明他们对产品具有较低的估值。

产品版本化是基于一种核心产品而衍生出一系列产品——一般来说包括好的产品（利润低）、更好的产品（利润较高）以及最好的产品（利润最高）——的多价格方法。这一策略的目的是允许顾客选择最适合其估值的产品。第 7 章为你提供了 7 种版本化产品的方法：提供“照单点菜”的选择、更多的特性、更少的特性、有针对性的新特性（水平版本化）、迅捷的服务、避免等待的选择，以及具有不同水平不确定性（从可获得性和价格角度讲）的产品。例如，为了在夏季进行烤肉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

野餐，我们必须在不同质量的牛排之间做出选择。大多数肉店都销售不同质量等级的牛排，包括精选牛排（好的产品）、上等牛排（更好的产品）以及精华牛排（最好的产品）。

基于细分的定价是我个人特别喜欢的多价格方法定价策略。这一策略通过为购买你的产品提供新的定价选择而激活了那些潜在顾客。它利用了这样一个事实：存在一个顾客细分，他们对你的产品感兴趣，但只是由于你的定价策略不符合他们的需求而没有购买。新的定价选择能够激活这些消费者。这些定价方法（在第8章中讨论）包括分时所有权、混合捆绑、租赁、预先付款、出租、两部定价法、门槛、支付计划、定制以及"随便吃"的选择。基于细分的定价是苹果公司iTunes电子音乐商店成功的主要原因。在提供iTunes服务之前，你可以合法地租赁（按月支付费用以便听音乐）而不是购买电子音乐。苹果公司采用了一种不同的定价策略，它允许顾客以每首歌99美分的价格购买歌曲。在宣布这一定价策略时，史蒂夫·乔布斯公开宣称："我们认为，交费收听是一种错误的方法。我们认为人们想要拥有他们的音乐。"[116]在推出这一服务的第一周，iTunes售出了100多万首歌（苹果公司本来希望在第一个月售出这一数量的歌曲）。由于拥有如此巨大的销售量，它立刻变成了世界上最大的在线音乐公司[117]。如果考虑到下面的情况，你会觉得这一统计数字更加令人难忘：在当时，iTunes只为那些苹果计算机的用户（占美国家用计算机用户的比例不到1%）和便携式iPod音乐播放器的用户提供服务[118]。

使你的价格与价值保持一致并采用多价格方法，是为利润与增长而定价的基础。但是，在你制定定价策略时，还要记住几件事。例如，低于正常价格的价格能够创造非常有价值的营销效果，确保核心顾客（他们可能支付不起较高的价格）在高需求时期得到你的产品、促进重复购买并遵照人们的传统思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

路来制定价格（例如，为五金工具设定低价格，使得专业建筑公司认为这些工具只是供业余人士使用的）。出于公平的原因，企业还应在特定时间保持低价格，因为在这些情况下制定高价格有可能导致公共形象不佳，这些情况包括：顾客不愿意接受高价格、提高价格有可能破坏有价值的客户关系、顾客看到别人被提供了低价格而感到生气，或者在灾难出现时高价销售必需品（如自然灾害后的瓶装水）等情况。在这些情况下，尽管价值解码器分析可能建议你制定一个高价格，但道德与长期战略考虑会指示你要克制一些。最后，利用一系列心理策略可以使你的价格更具吸引力。例如，将你的价格用“分 8 次付款，每次 31.95 美元”的方式来描述听起来比“一次性支付 255.6 美元”要低一些。

10.5 今天你能挖掘出哪些隐藏利润?

挖掘隐藏利润的最好方法是吸收你的员工（特别是销售人员）的见解和经验。他们每天都战斗在最前线，与你的客户打交道。他们知道顾客看重哪些因素，谁愿意为你的产品支付更高的价格，哪些潜在客户能够通过打折而转变成购买者。你的员工是定价信息的宝库。挑战在于，你要以一种建设性的态度来组织他们的见解，以使你能够为利润与增长而定价。为了做到这一点，我建议邀请你那些参与定价的同事召开一次定价峰会来讨论下列话题：

1. 你的产品或服务能够为顾客提供的价值。

2. 向销售团队提供利润率数据和激励，使他们销售你最有利可图的产品。征询有助于公司获得更多利润的必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要信息。

3. 哪些政策（定价、促销、评估员工绩效的指标以及薪酬）有利于为公司带来最大的收益，哪些政策不利于实现这一目标。

4. 找出并修补当前的利润漏洞。

5. 你的价格反映了顾客对你的产品的估值吗？顾客看重哪些新特性？

6. 是否能够进行差别定价以及实行哪种类型的差别定价方法。

7. 产品版本化以及如何在你的产品中实施这一策略。

8. 基于细分的定价以及找出潜在顾客的方法，寻找新的定价策略以激活你的潜在顾客。

9. 其他应该反映在价格中的战略或公平性问题，以及能够使你的价格对顾客更有吸引力的心理策略［如数量诱惑定价法——两个5美元，而不是每个2.50美元］。

最后几个问题

像我一样，你也许会在本书中找到了有助于制定日常购买决策的观念。你现在理解了获得最佳价格的“秘密”，同时你还拥有了一个结构化的方法来判断一种顶级产品所有的卖点是否物有所值。你可以通过把8月末的海滨休假调整到9月的第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一周而节省 25% 的费用，这样做真的值得吗？我现在通过加普通汽油而不是高级汽油而每加仑节约了 20 美分。我不明白为什么我要买高级汽油——我最好的推测是因为我的父亲总是这样做（要讨论这一问题，可能需要写一本完全不同且更加复杂的书）。我也开始购买少量高价格的产品。例如，以前当我的同事为了从剑桥市到洛根机场而使用 40 美元的汽车服务（乘坐出租车只需要 25 美元）时，我总是默默地想："他们疯了。"但是现在，我更欣赏使用汽车服务，尽管它的成本要高一些——本地出租车的"空车"灯总是亮着，而且总是不能及时到达，带你走"特殊的"路线（请注意：在定价当中，"特殊"一般来说不是一个好词），或试图搭载其他乘客。在闷热的夏天，大多数司机似乎都认为你不喜欢打开空调。相反，汽车服务总是很准时，汽车总是十分干净整洁，而且从来不会与你争吵。你马上就会觉得额外的 15 美元花得值。

你正处于关键的、令人兴奋的职业转折点。你可以通过建立利润增长记录使自己在商业世界中脱颖而出。的确，有一些时期会十分艰苦，但不要忘了，你是由于给同事们留下了深刻印象才走到这一步的。我希望你能分享我对为利润与增长而定价的热情。正如福特公司的劳埃德·汉森的例子表明的，它是一个非常有效的概念，能够把你带进你觊觎良久的总裁办公室。我还希望你能够在设计你的定价战略中找到乐趣——看到新的定价策略挖掘出隐藏的利润，总是令人非常激动。

保持联系，开始制定到开曼群岛举行庆祝会的计划吧！

祝你好运！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注　释

1. Interview with Lloyd Hansen, February 4, 2004, Dearborn, Michigan.
2. Sidney Hill, Jr., "Target Customers and the Price Is Right: Manugistics Updates Users on Profit Optimization Solutions," *CFO Magazine*, July, 2000.
3. Peter Coy, "The Power of Smart Pricing," *BusinessWeek*, April 10, 2000, p. 160.
4. Hansen interview.
5. David Magee, *Ford Tough: Bill Ford and the Battle to Rebuild America's Automaker* (New York: John Wiley & Sons, 2004), p. 137.
6. Hansen interview.
7. Brent Schlender, Scott McNealy, and Jack Welch, "The Odd Couple," *Fortune*, May 1, 2000.
8. Cliff Peale, "P&G Trying to Determine When Price Is Right," *Cincinnati Enquirer*, September 30, 2001.
9. Michael V. Marn, Eric V. Roegner, and Craig C. Zwanda, *The Price Advantage* (New York: John Wiley & Sons, 2004), p. 5.
10. Alan B. Krueger, "Music Sales Slump, Concert Costs Jump and Rock Fans Pay the Price," *New York Times*, October 17, 2002, p. C-2.
11. "Venue Change," *Buffalo News*, August 14, 2003, p. C-2.
12. Interview with Ron Tadross, March 25, 2004.
13. Zachery Kouwe, "Pizza Delivery Now Costs More Dough-with Sales Flat,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Chains Slap Fees on Service to Your Door; Cranky Counts the Pepperoni," *Wall Street Journal*, August 19, 2003, p. Dl.

14. Marn, et al. , *The Price Advantage*, p. 5.
15. J. Lynn Lunsford, "Dog Fight—Behind Slide in Boeing Orders: Weak Sales Team or Firm Prices?" *Wall Street Journal*, December 23, 2004, p. Al.
16. Hansen interview.
17. Jane Costello, "Shopper Turns Lots of Pudding into Free Miles," *Wall Street Journal* (interactive edition), January 24, 2000.
18. Jane Costello, "The Pudding Guy Flies Again (and Again) Over Latin America," *Wall Street Journal* (interactive edition), March 16, 2000.
19. Marn, et al. , *The Price Advantage*, p. 27.
20. Ibid, pp. 24-37.
21. Interview with Ron Robbins, March 25, 2004.
22. Henry M. Vogel, J. Kevin Bright, and George Stalk, Jr. , "Organizing for Pricing," The Boston Consulting Group Perspectives, 2002.
23. For more information on pet rocks, please see: http://www. virtual pet. com/vp/farm/petrock/petrock. htm (accessed March 29, 2005).
24. Alexandra Peers, "It's Going … Going … Gone! Ripken Memorabilia Soars," *Wall Street Journal*, October 6, 1995, p. B11.
25. Timothy Aeppel, "Survival Strategies: After Cost Cutting, Companies Turn Towards Price Rises—They Don't Call Them That, but Some Trim Discounts and Add New Prices—Charging Extra for Large Sizes," *Wall Street Journal*, September 18, 2002, p. Al.
26. Peter Fritsch, "Jumbo Brawl: As Shrimp Industry Thrives in Vietnam, Trade Fight Looms," *Wall Street Journal*, October 21, 2004, p. Al.
27. Michelle Higgins, "Getting Skewered by Shrimp Prices—Consumers Pay Top Dollar Despite Growing Global Gut; Weighing in at $46 a Pound,"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Wall StreetJournal, October 16, 2003, p. Dl.

28. Alex Gove, "Margin of Error—Internet Retailers Ponder a World of Zero Gross Margins," *Red Herring*, February 1, 1999, p. 63.

29. Benjamin A. Holden, "Quake Price-Gouging Is Tempting but Short Sighted—In Addition to Possible Legal Penalties, Customers Will Remember It," *Wall StreetJournal*, January 27, 1994, p. B2.

30. Julian F. Barnes, "Sony Toy Is Less Costly," *New York Times*, December 17, 2000, p. 39.

31. Tim Bonfield, "The Doctor Will See You—for $1,500," *Cincinnati Enquirer*, January 22, 2003.

32. Timothy Aeppel, "Survival Strategies."

33. John Innes, "Extended Warranties 'Not Rip Off' Says Retailers," Business. Scotman. com, April 26, 2003, p. 3C.

34. AFX News Limited, "GM Auto Profits Fall, but Finance Unit Helps Out—Update 2," AFX. com, January 20, 2004.

35. Harvey Chipkin, "Saturday Night Fever. (No Longer the Loneliest Night for Hotels)," *Travel Weekly*, February 27, 1992.

36. Sarah Schaefer Munoz, "Dieters Track Down Elusive Laughing Cow Cheese," *Wall Street Journal*, April 1, 2004.

37. "Bidding Frenzy for Potter Clue," CNN. com/Entertainment, http://edition. cnn. com/2002/SHOWBIZ/News/12/12/auction. potter/ (accessed March 29, 2005).

38. Nick Wingfield, "Amazon Offers to Rent DVDs by Mail in the United Kingdom," *Wall Street Journal*, December 10, 2004, p. A11.

39. Nick Wingfield, "Netflix Profit More than Doubles," *Wall Street Journal*, January 25, 2005, p. B4.

40. Janice Castro, "This Industry Is Always at the Grip of Its Dumbest Competitors," *Time*, May 4, 1994, p. 52.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

41. Maury Klein, *The Life and Legend of Jay Gould* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1986), pp. 96-97.

42. James T. Areddy, "Leader of the Pack Is Black and White and Sought All Over," *Wall Street Journal*, May 26, 2004, p. Al.

43. Robert J. Serling, *From the Captain to the Colonel* (New York: The Dial Press, 1980), p. 369.

44. Ibid, p. 361.

45. Interview with Lloyd Hansen, May 26, 2004.

46. Dominic O'Connell, "Space Tourism Ready to Take Off," *Sunday Times* (London), October 10, 2004, p. 1 (Business section).

47. Michael Wines, "Loss of the Shuttle: Soyuz," *New York Times*, February 4, 2003, p. A24.

48. "307,000 Bid for a Buffett Lunch," *The New Zealand Herald*, July 12, 2004.

49. Sholnn Freeman, "GM Discounts Hummer as Sales Slide," *Wall Street Journal*, May 7, 2004, p. A3.

50. CBSNEWS. com, "Hummer Mania," February 3, 2003, http://www. cbsnews. com/stories/2003/08/07/national/main567097. shtml (accessed March 29, 2005).

51. Lee Hawkins Jr., "The Hummer Gets Downsized—as Sales of the Giant SUV Drop, GM Plans a Smaller Version That Is More Fuel Efficient," *Wall Street Journal*, October 21, 2004, p. Dl.

52. Frank J. Prial, "Wine Talk," *New York Times*, December 25, 1991, p. 29.

53. Peter Kupfer, "Revisiting the French Paradox," *Wine Enthusiast*, February 2003.

54. See http://www. thegag. com/forum-24902. html (accessed March 29, 2005).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

55. Steven E. Landsburg, "Taken to the Cleaners: Nobody Can Explain Why Laundries Charge Less for Men's Shirts Than for Women's," *Slate*, July 3, 1998, http://slate.msn.com/default.aspx? id = 2050 (accessed March 29, 2005).

56. Laura Bird, "Victoria's Secret May Be That Men Get a Better Deal—Suit Alleges Lingerie Catalog Offered a Bigger Discount to Rich Guy Than Woman," *Wall Street Journal*, January 3, 1996, p. B5.

57. Sally Beatty, "Paying Less for Prada—as Sales Slump, Outlet Malls Draw More High-end Labels; 70% Off a Dior Evening Gown," *Wall Street-Journal*, April 29, 2003, p. Dl.

58. Sarah Ellison, "European Court Supports Levi Strauss in Tesco Case—Decision Gives Manufacturers Control over Distribution, Pricing of Brands in EU," *Wall Street Journal*, November 21, 2001, p. All.

59. Ray Marcelo, "Officials See Red over Handset Sales: In India up to 9 out of 10 Mobile Phones Are Supplied by Unauthorized Sources," *Financial Times*, October 3, 2003.

60. W. J. Adams and Janet Yellen, "Commodity Bundling and the Burden of Monopoly," *Quarterly Journal of Economics*, August 1976, pp. 475-498.

61. Yannis Bakos and Erik Brynjolfsson, "Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency," *Management Science*, Vol. 45, No. 12, 1999, pp. 1614-1630.

62. Paul Szuchman, "Events: Well Aren't You Special—Clubs, Airlines, and Theaters Lower the Bar for VIP Status; Vegas Important Person, $30," *Wall Street Journal*, May 14, 2004, p. W1.

63. Jeffrey A. Trachtenberg, "Title Role: Barnes & Noble Pushes Books From Ambitious Publisher: Itself—Retailer Will Give Its Imprint of Cut-price Offerings Top Placement in Stores—Growing Clout of Wal-Mart," *Wall Street Journal*, June 18, 2003, p. Al.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

64. Jesse Drucker, "Sprint's Role as Wholesaler: Arms Dealer' to the Industry," *Wall Street Journal*, May 21, 2004, p. B1.

65. Saul Hansel, "Gates vs. Jobs: the Rematch," *New York Times*, November 14, 2004, p. 1 (Business section).

66. Earle Eldridge, "For $85,000, You Could Ride Like P. Diddy," *USA Today*, June 12, 2003, p. 3B.

67. Michelle Higgins, "Getting Your Own IT Department—Best Buy, CompUSA, Others Now Send Techies to Homes; Getting TiVo Set Up for $150," *Wall Street Journal*, May 20, 2004, p. Dl.

68. Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know," *Fast Company*, December, 2003, Issue 77, p. 68.

69. Ramin Set000deh, "Step Right Up! —Amusement-Park Visitors Pay Premium to Avoid Long Lines; Some Have-nots Are Miffed," *Wall Street Journal*, July 12, 2004, p. BI.

70. Stenley W. Angrist, "Wine Before Its Time? (Buying Wine Futures)," *Forbes*, March 11, 1985.

71. "The Wine Club Reports $18 million in Bordeaux Sales for 2001; $11 Million in Sales for 2000 Futures Alone," *Business Wire*, March 1, 2002.

72. Fred Ahrens, "Peddling Prime Time; Advertisers Again Spend the Most on NBC, but CBS Edges Closer," *Washington Post*, June 15, 2004, p. E01.

73. Emily Nelson and Suzanne Vranica, "Demand Is Strong for Time on TV—Networks and Ad Agencies Discuss Prices for the Fall Possibly Increasing by 15%," *Wall Street Journal*, March 10, 2003, p. B4.

74. Andy Pasztor and Anne Marie Squeo, "For Sale: Used Jet, Low Miles, Nice Interior—Prices on Private Planes Take Big Dive as Economy Sputters; Finally, a Flying Foldout Bed," *Wall Street Journal*, September 5,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2002, p. D2.

75. Matt Stearns, "For Yacht and Jet Salesmen to the Wealthy, Times Are Good," *Kansas City Star*, March 30, 2004.

76. Anne Marie Squeo, "Downturn Finds Private Jets Flying High—Planes Emerge as Necessity for Time-strapped Executives," *Wall Street Journal*, April 23, 2001, p. A2.

77. Ian Goold, "Fractionals Dominate Airframers' Order Books," *Aviation International News Online*, February 2003.

78. Susan Carey, "Ultimate Upgrade: More Fliers Decide that 1st Class Just Isn't Good Enough—in Blow to Big Carriers, NetJets Sells Shares in Tiny Planes to Expanding Rich Niche— 'No Way to Justify Cost,'" *Wall Street Journal*, April 23, 2002, p. Al.

79. Shawn Young, "Technology (A Special Report): Telecommunications—All in One: Buying Bundles of Telecom Services Can Make Things Easier—and Cheaper—for Consumers; the Trick Is Picking the Right Bundle," *Wall Street Journal*, September 13, 2004, p. R6.

80. Eric Schlosser, *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal* (New York: Houghton Mifflin Company, 2001), p. 47.

81. Rod Taylor, "The Beanie Factor," *Brandweek*, June 16, 1997.

82. Steve Finlay, "The Rise and Fall of Automotive Leasing," *Ward's Dealer Business*, March 1, 2004, p. 3.

83. Ruth Simon, "A New Alternative to Monthly Minutes—Cellphone Companies Push Prepaid Calling Cards, but Are They Really a Better Deal?" *Wall Street Journal*, June 4, 2002, p. Dl.

84. Jeffrey A. Trachtenberg, "Selling Back '-The Da Vinci Code '—to Lure Frequent Fliers, Airport Bookseller Offers to Repurchase Used Copies,'" *Wall Street Journal*, November 24, 2004, p. Dl.

85. Margaret Web Pressler, "Spreeing is Believing: On a First Trip to a Dis-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

count Phenomenon, Resistance Wavers," *Washington Post*, June 6, 2004, p. F5.

86. Ibid, p. F5.

87. Stuart Innes, "Time to Pay," *Adelaide Advertiser*, August 17, 2002.

88. Arlena Sawyers, "Silver Lining: Dealers Can Cash In on Subprime Business if They're Willing to Take the Risk," *Automotive News*, November 24, 2003, Volume 78, Publication number 6068.

89. Anne Colden, "Car Insurers Are Courting Risky Drivers—Profits Can Be High on 'Nonstandard' Operators," *Wall Street Journal*, November 10, 1997.

90. Crystal Catto, "Winter in the Sun; by Crystal Seas, Club Med, 2 Ways," *New York Times*, October 20, 2002, p. 8 (section 5).

91. Thomas Sylburn, Jamaica & Dep. HRI Food Service Sector GAIN Report. USDA Foreign Agricultural Service, 2003, p. 6.

92. For more information, please see: http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp? report_ id = 3483&cat_ id = 91 (accessed March 29, 2005).

93. Benita D. Newton, "All-You-Can-Eat Was Too Much," *St. Petersburg Times*, September 26, 2003, p. 1A.

94. Paul Tharp, "Red Lobster Promos: A Claws for Concern," *New York Post*, March 20, 2004, p. 19.

95. Dean Johnson, "Boston Radio Band and WBCN Trade Blows Over 'Eagles Greed,' " *Boston Herald*, August 9, 1994, p. 45.

96. Richard Harrington, "The Road Warriors: '94 Concert Tours Set Record," *Washington Post*, January 4, 1995, p. B7.

97. Richard Harrington, "Eagles Take it to the Limit in '95," *Washington Post*, January 10, 1996, p. D7.

98. Jane Scott, "Sit Back and Enjoy Bit of Old Front Row," *Cleveland Plain*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Dealer, January 27, 1995, p. 18.

99. Interview with Irving Azoff, October 6, 2004.
100. Steven Young, "PCs Breaking Price Barrier," CNNMONEY, November 21, 1997, http://money.cnn.com/1997/11/21/technology/pcs_pkg/ (accessed March 29, 2005).
101. Jim Carlton, "Low—and Falling: PC Prices Just Smashed Through the $1,000 Barrier; and They Aren't Stopping," *Wall Street Journal*, June 15, 1998, p. R8.
102. Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair. A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing*, October 2004.
103. Sarah Maxwell, "What Makes a Price Increase Seem Fair?" *Pricing Strategy & Practice*, 3 (4), 1995, pp. 21-27.
104. Jesse McKinley, "For the Asking, a $480 Seat," *New York Times*, October 26, 2001, p. 1 (The Arts/Cultural Desk).
105. Tamar Lewin, "Students Find $100 Textbooks Cost $50, Purchased Overseas," *New York Times*, October 21, 2003, p. Al.
106. Ibid, p. Al.
107. Neil Strauss, "On Night Music Died, Many to Blame for Mayhem," *New York Times*, July 27, 1999, p. B5.
108. Sarah Lueck, "Ten Drug Makers Offer Price Breaks for Low Incomes—Discount Cards Will Make Cut Rates on Medicines Available to the Uninsured," *Wall Street Journal*, January 12, 2005, p. D4.
109. Sandra Naipaul and H. G. Parsa, "Menu Price Endings that Communicate Value and Quality," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February 1, 2001, volume 42, issue 1, pp. 26-37.
110. John Gourville and Dilip Soman, "Pricing and the Psychology of Consumption," *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 91-96.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

111. Eben Shapiro, "Price Lure of Private-Label Products Fail to Hook Many Buyers of Baby Food, Beer," *Wall Street Journal*, May 13, 1993, p. B1.

112. Alix M. Freedman, "A Price That's Too Good May Be Bad," *Wall Street Journal*, November 15, 1988.

113. Brian Wansink, Robert J. Kent, and Stephen J. Hoch, "An Anchoring and Adjustment Model of Purchase Quantity Decisions," *Journal of Marketing Research*, February 1998, volume XXXV, pp. 71-81.

114. Mark Minton, "Buy One Get One Free Sales Popular Among North Carolina Retailers," *News & Observer*, July 17, 2004.

115. Ann Zimmerman, "Behind the Dollar-Store Boom: A Nation of Bargain Hunters," *Wall Street Journal*, December 13, 2004, p. Al.

116. Laurie J. Flynn, "Apple Offers Music Downloads with Unique Pricing," *New York Times*, April 28, 2003, p. 2 (Business/Financial Desk).

117. For more information, please see: http://www.apple.com/pr/library/2003/may/05musicstore.html (accessed on March 29, 2005).

118. Neil Strauss, "Apple Finds Route for Online Music Sales," *New York Times*, May 29, 2003, p. 1 (Arts/Cultural Desk).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



财经易文 学习的伙伴
www.ewinbook.com

书系代码	书 名	作 者	定 价
经营管理			
BM001	《并购成长》(Digital Deals)	Geis	29.80
BM002	《绩效！绩效！》(企业培训版) (Coaching for Improved Performance)	Fournie	39.80
BM003	《质量无泪》(Quality Without Tears)	Crosby	39.80
BM004	《海阔天空——我在 DELL 的岁月》	方国健	20.00
BM005	《心时代——一个情感化的世界及其经济图景》	曹世潮	20.00
BM006	《情境领导者》(The Situational Leader)	保罗·赫塞	18.00
BM007	《EMBA 销售管理》(Sales Management)	Calvin	45.00
BM008	《EMBA 财务管理》 (Finance and Accounting for Non-financing Managers)	Weston	49.80
BM009	《EMBA 兼并与收购》(Mergers and Acquisitions)	Weston	38.00
BM010	《EMBA 公司战略》(Corporate Strategy)	Colley	39.80
BM011	《EMBA 创业管理》(Entrepreneurial Management)	Calvin	49.80
BM012	《EMBA 领导艺术》(Managerial Leadership)	Topping	35.00
BM013	《EMBA 战略营销管理》 (Strategic Marketing Management)	Parry	42.00
BM014	《EMBA 公司治理》(Corporate Governance)	Colley 等	49.80
BM015	《六西格玛是什么》(What is Six Sigma)	Pande	15.00
BM016	《六西格玛基础教材》(The Six Sigma Basic Training Kit)	Juran	80.00
BM017	《六西格玛团队实战手册》 (The Six Sigma Way Team Fieldbook)	Pande, Neuman, Cavanagh	49.80
BM018	《六西格玛团队怎么做》(Six Sigma Team Pocket Guide)	Federico	16.00
BM019	《杰克·韦尔奇领导艺术词典》 (Jack Welch Lexicon of Leadership)	Krames	32.00
BM020	《杰克·韦尔奇的 29 个领导秘诀》 (29 Leadership Secrets from Jack Welch)	Slater	29.80
BM021	《通用电气“群策群力”》(GE Work－Out)	Ulrich 等	39.80
BM022	《顶峰》(Million Dollar Consulting)	Weiss	48.00
BM023	《战略计划实务》(Applied Strategic Planning)	Goodstein 等	48.00
BM024	《平衡计分卡实用指南》(Balanced Scorecard)	Paul Niven	49.80
BM025	《战略物流管理》(Strategic Logistic Management)	Stock	80.00
BM026	《整合——企业并购成功之道》(M&A Integration)	Schweiger	39.80
BM027	《战略领导》(The Art and Discipline of Strategic Leadership)	Freedman	32.00
BM028	《经理薪酬完全手册》 (The Complete Guide to Executive Compensation)	Bruce R. Ellig	65.00

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书系代码	书　　名	作　者	定 价
BM029	《突破困境的领导艺术》(Leadership When the Heat's On)	Cox, Hoover	39.80
BM030	《朱兰自传》(Architect of Quality)	Juran	50.00
BM031	《卓越领导》(The Extraordinary Leader)	Zenger 等	39.80
BM032	《精益六西格玛案例》(Learning into Six Sigma)	Wheat 等	18.00
BM033	《领袖魅力》(Executive Charisma)	Benton	39.80
BM034	《西南航空案例》(The Southwest Airlines Way)	Gittell	49.80
BM035	《危机领导》(Leader Shock)	Hicks	29.80
BM036	《应变》(Agile Business for Fragile Times)	麦卡锡　等	35.00
BM037	《绩效导向的领导力》(Results-Based Leadership)	Ulrich　等	49.80
BM038	《企业沟通的威力》(The Power of Corporate Communication)	Argenti　等	39.80
BM039	《贯彻执行　现在就做》(Why Can't We Get Anything Done Around Here?)	李夫顿　等	20.00
BM040	《高效能团队领导智慧》(Leadership Lessons of The Navy Seals)	坎农　等	39.80
BM041	《竞争性销售》(Hope is not a Strategy)	佩吉	39.80
BM042	《丰田汽车案例》(The Toyota Way)	莱克	49.80
BM043	《风险管理》(Risk Management)	科罗赫　等	80.00
BM044	《团队工作》(The Work of Teams)	卡岑巴赫	39.80
BM045	《通用电气案例》(GE Work-out)	Ulrich　等	49.80
BM046	《质量无泪》(修订版)	Crosby	39.80
BM047	《绩效改进 19 讲》(201 Ways to Turn any Employee Into a Star Performer)	霍利	29.80
BM048	《人性管理》(The Uncertain Art of Management)	奥斯曼	39.80
BM049	《透明管理》(The Transparency Edge)	佩格诺	29.80
BM050	《成本改进 181 法》(A Manager's Guide to Creative Cost Cutting)	大卫・杨	29.80
BM051	《直觉》(The Art of What Works)	杜根	39.80
BM052	《劣势者的优势》(The Underdog Advantage)	莫里	39.80
BM053	《精益六西格玛服务》(Lean Six Sigma for Service)	乔治	55.00
BM054	《活学活用博弈论》(Game Theory At Work)	米勒	39.80
BM055	《巅峰绩效》(Peak Performance)	卡岑巴赫	39.80
BM056	《丰田汽车:精益模式的实践》(The Toyota Way Fieldbook)	莱克 等	65.00
BM057	《什么是公司治理》(What is Corporate Govermance)	科利 等	18.00
BM058	《MBA 名校的 10 堂课》(What the Best MBAs Know)	纳瓦洛	49.80
BM059	《现代企业管理教程》(Understanding Business)	尼科尔斯 等	50.00
BM060	《领导艺术》(The Art of Leadership)	曼宁 等	50.00
BM061	《产品生命周期管理》(Product Lifecycle Management)	格里夫斯	49.80
BM062	《创新从头开始》(What customers want)	伍维克	29.80
BM063	《创新引擎》(Fast Innovation)	George	39.80
BM064	《苹果电脑案例》(The Apple Way)	Cruikshank	39.80
BM065	《企业外包实务》(The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing)	Dominguez	29.80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书系代码	书 名	作 者	定 价
BM066	《重塑创业精神》(Lead Like an Entrepreneur)	桑伯里	45.00
BM067	《顾客导向》(The Outside-In Corporation)	邦德	39.80
BM068	《定价与收益优化》(Pricing and Revenue Optimization)	菲利普斯	60.00
BM069	《笑梁山》	陈实	35.00
BM070	《价值流管理:面向全局供应链的精益方法》	多尔斯麦思卡罗	43.00
BM071	《新企业所得税法与会计准则比较分析》	张炜	68.00
BM072	《丰田产品开发体系》	摩根,莱克	60.00
经济学			
E-001	《中国经济》(Chinese Economy)	蔡昉,林毅夫	39.80
E-002	《宏观经济学》(Macroeconomics)	Dornbusch	60.00
E-003	《经济学》(Economics)	McConnell, Brue	79.00
E-004	《微观经济学》(Microeconomics and Behavior)	Frank	65.00
E-005	《环境经济学》(Introduction to Environmental Economics)	Field 等	50.00
E-006	《财富的诞生》(The Birth of Plenty)	Bernstein	49.80
E-007	《ArcView GIS® 与 ArcGIS® 地理信息统计分析》(Statistical Analysis of Geographic Information with ArcView GIS® and ArcGIS®)	David Wong 等	58.00
管理学			
MT001	《战略物流管理》(Strategic Logistic Management)	Stock	80.00
MT002	《物流战略咨询》(Supply Chain Strategy)	Frazelle	49.80
MT003	《组织人员配置》(Staffing Organization)	Heneman, Judge	
MT004	《战略管理》(Strategic Management)	Dess 等	40.00
MT005	《数据模型与决策:运用电子表格建模与案例研究》(第1版)(Introduction to Management Science)	Hillier 等	75.00
MT006	《数据模型与决策:运用电子表格建模与案例研究》(第2版)(Introduction to Management Science)	Hillier 等	75.00
MT007	《电子商务导论》(Introduction to E-Commerce)	雷波特 等	58.00
MT008	《供应链设计与管理》(Designing and Managing The Supply Chain)	辛奇—利维 等	40.00
MT09	《管理学基础》(Management)	克尼基 等	48.00
MT010	《定价》(Pricing)	门罗	65.00
MT011	《精通战略》(Mastering Strategy)	雷格斯比 等	39.80
MT012	《战略采购管理》(Harnessing Value in the Supply Chain)	班菲尔德	39.80
MT013	《逆向管理》(Don't Oil the Squeaky Wheel)	Rinke	39.80
MT014	《跨国管理》(Transnational Management)	Bartlett 等	79.80
MT015	《运营管理》(Matching Supply with Demand)	Cachon 等	50.00
MT016	《供应链与价值网创新企业案例》	任建标	35.00
营销管理			
MM001	《定位》(Positioning)	Ries & Trout	39.80
MM002	《营销战》(修订版)(Marketing Warfare)	Ries & Trout	39.80
MM003	《营销革命》(Bottom-up Marketing)	Ries & Trout	39.80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书系代码	书　　名	作　者	定　价
MM004	《新定位》(The New Positioning)	Trout	39.80
MM005	《颠覆广告》(Disruption)	让—马贺·杜瑞	40.00
MM006	《创意的竞赛》(Which Ad Pulled Best?)	Purvis	39.80
MM007	《广告文案名人堂》(The Art of Writing Advertising)	Higgins	29.80
MM008	《产品经理的第一本书》(The Product Manager's Handbook)	Gorchels	39.80
MM009	《全球整合营销传播》(Communicating Globally)	舒尔茨	39.80
MM010	《整合营销传播：利用广告和促销建树品牌》(IMC：Using Advertising and Promotion to Build Brands)	Duncan	298.00
MM011	《市场战略》(The Market Makers)	Spulber	48.00
MM012	《全球营销》(Global Marketing)	乔尼·约翰逊	60.00
MM013	《网络营销》(Internet Marketing)	默罕默德　等	65.00
MM014	《产品经理的第二本书》(The Product Manager's Field Guide)	Linda Gorchels	39.80
MM015	《营销学基础》(Essentials of Marketing)	佩罗特,麦卡锡	60.00
MM016	《文案发烧》("Hey, Whipple, Squeeze This.":A Guide to Creating Great Ads)	苏立文	39.80
MM017	《小鱼吃大鱼》(Eating the Big Fish)	摩根	45.00
MM018	《什么是战略》(Trout On Strategy)	特劳特	29.80
MM019	《整合营销传播：创造企业价值的五大关键步骤》(IMC：the Next Generation)	唐·舒尔茨　等	39.80
MM020	《促销管理的第一本书》	Schultz	39.80
MM021	《广告箴言》(And Now a Few Words From Me)	加菲尔德	29.80
MM022	《营销计划手册》(The Successful Marketing Plan)	赫宾 等	68.00
MM023	《渠道管理的第一本书》(The Manager's Guide to Distribution Channels)	哥乔斯 等	35.00
MM024	《项目管理的第一本书》(The McGraw-Hill 36 – Hour Project Management)	库克,塔特	
MM025	《细读杰克·韦尔奇》	Krame, Slater	39.80
MM026	《品牌资产管理》(Brand Asset Management)	戴维斯	39.80
MM027	《互愿营销》(Opt-In Marketing)	罗曼 等	39.80
MM028	《小技巧　大销售》(401 Killer Marketing Tactics)	费尔藤斯坦	39.80
MM029	《作业成本管理的第一本书》(Common Cents)	特尼	39.80
MM030	《产品经理手册》(The Product Manager's Handbook)	哥乔斯	55.00
MM031	《商战》(20 周年纪念版)(Marketing Warfare)	Ries & Trout	68.00
MM032	《博客营销》(Blog Marketing)	Jeremy Wright	39.80
MM033	《品牌驱动力》(Building the Brand-Driven Business)	戴维斯,邓恩	39.80
MM034	《定价的艺术》(The Art of Pricing)	Mohammed	29.80
销售管理			
SM001	《成功销售管理的 7 大秘诀》(7 Secrets to Successful Sales Management)	Wilner	39.80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书系代码	书名	作者	定价
SM002	《电话行销，轻松成交》	姚能笔	39. 80
SM003	《摸透顾客心》(Ten Demandments)	Mooney Bergheim	39. 80
SM004	《练就铁齿铜牙》(Secrets of Power Persuasion for Salespeople)	Dawson	39. 80
SM005	《轻松收款》(Collections Made Easy)	卡罗尔	39. 80
SM006	《打倒墨菲定律　挽救我的销售》(Beating the Deal Killers)	Giglio	39. 80
SM007	《增加销售的 12 种核心技术》(Beyond E)	Diorio	39. 80
SM008	《销售管理》(Sales Force Management)	Johnston 等	49. 00
SM009	《汽车销售的第一本书》	孙路弘	39. 80
SM010	《终极销售力》(Ultimate Selling Power)	莫伊，洛伊德	39. 80
SM011	《顶尖销售的 25 堂课》(Secrets of Top Performing Salespeople)	乔诺　等	29. 80
SM012	《引爆销售的 10 大黄金法则》	Desena	39. 80
SM013	《再造销售奇迹》	Eades	39. 80
SM014	《攻心式销售》	Bosworth	24. 80
SM015	《百万销售师》	Gardner	24. 50
SM016	《成交》	Victor	29. 80
SM017	《直销经理的第一本书》(Making Millions in Direct Sales)	马拉汉 等	39. 80
职场发展			
CD001	《外企面试宝典》(More Best Answers to the 201 Most Frequently Asked Interview Questions)	DeLuca	25. 00
CD002	《人才心理测评》(Psychological Testing at Work)	Hoffman	25. 00
CD003	《演讲的艺术》(Strictly Speaking)	Buckley	29. 80
CD004	《五大会计师行》	周年洋　等	24. 80
CD005	《职业经理自修手册》(The Manager's Self-development Guide)	Pedler	35. 00
CD006	《关键对话》(Crucial Conversations)	Patterson 等	29. 80
CD007	《静思录》(Finding Your Strength in Difficult Times)	David Viscott	19. 80
CD008	《商务英语书信写作精益求精篇》	康宁汉　等	29. 80
CD009	《商务人士日常书信写作》(Great Personal Letters for Busy People)	布赫	48. 00
CD010	《销售信函》(Sales Letters Ready to Go)	贝塞尔　等	32. 00
CD011	《商务信函》(Business Letters Ready to Go)	Bayse	39. 80
CD012	《我爱笨老板》(How to Work for an Idiot)	胡佛	29. 80
CD013	《实用英语动词短语》(Basic Phrasal Verbs)	斯皮尔斯	35. 00
CD014	《赛马》(Horse Sense)	里斯，特劳特	29. 80
CD015	《报刊装帧设计手册》(The Newspaper Designer's Handbook)	哈洛维	128. 00
CD016	《君子箴言》(Speak Like a CEO)	贝茨	32. 00
CD017	《脱颖而出》(Shine)	汤普森	29. 80

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书系代码	书　　名	作　者	定　价
CD018	《量子飞跃》	谢尔顿，刘芊	29.80
CD019	《纳米说服力》	姚能笔	29.80
投资理财			
IF001	《投资艺术》(Winning the Loser's Game)	Ellis	19.80
IF002	《向格雷厄姆学思考，向巴菲特学投资》(How to Think Like Benjamin Graham and Invest Like Warren Buffett)	Cunningham	39.80
IF003	《巴菲特怎样选择成长股》(How to Pick Stocks Like Warren Buffett)	Vick	29.80
IF004	《最后的合伙人》(The Last Partnership)	Geisst	29.80
IF005	《财务报表分析与证券定价》(Financial Statement Analysis and Security Valuation)	Penman	98.00
IF006	《技术分析》(Technical Analysis Explained)	Pring	80.00
IF007	《技术分析 A－Z》(Technical Analysis from A to Z)	Achelis	55.00
IF008	《股票价值评估》(Valuing a Stock)	Gray　等	39.80
IF009	《蜡烛图精解》(Candlestick Charting Explained)	Morris	39.80
IF010	《技术分析习题集》(Study Guide for Technical Analysis Explained)	Pring	25.00
IF011	《股票市场的时机选择》(Timing the Stock Market)	亚历山大	48.00
IF012	《最佳卖出点》(It's when You Sell that Counts)	卡西迪	39.80
IF013	《股市名言》(Buy the Rumor, Sell the Fact)	麦洛	29.80
IF014	《向格雷厄姆学思考，向巴菲特学投资》(修订版)	Cunningham	39.80
IF015	《华尔街投资银行史》	Geisst	49.80
IF016	《信用风险：度量与管理》	瑟维吉尼	65.00
IF017	《财务报表分析与证券定价》(第二版)(Financial Statement Analysis and Security Valuation)	Penman	98.00
IF018	《信用评分模型技术与应用》	陈建	60.00
IF019	《现代信用卡管理》	陈建	80.00
IF020	《标准普尔教你做好个人理财》(The Standard & Poor's Guide to Personal Finance)	道尼	25.00
IF021	《标准普尔教你做好第一笔投资》(The Standard & Poor's Guide for the New Investor)	马蒂夫	25.00
IF022	《标准普尔教你做好长期投资》(The Standard & Poor's Guide to Long-Term Investing)	提格	20.00
IF023	《股市法则》(Stock Market Rules)	沙伊莫	29.80
IF024	《股指期货 100 问》	中国国际期货武汉研究中心	25.00
IF025	《巴菲特选股魔法》	洪瑞泰	25.00

（具体数据以出书为准）

销售服务：010－88191017，88191063(FAX)
E-mail：　webmaster@ewinbook.com
邮购地址：北京市阜成路甲 28 号新知大厦　中国财政经济出版社邮购部
邮购费用：书价加 15%
电　　话：010－88190406　88190488
邮　　编：100036

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



财经易文 · 学习的伙伴

破解价格密码 挖掘隐藏的利润

从小饭馆到大型跨国企业，其产品中都存在着隐藏利润。一件产品的定价绝非是定10元还是20元这样简单。你可以通过各种定价技巧，使你的产品为尽可能多的消费者提供服务，同时又挖掘出产品中隐藏的利润，获得可观的收益，这在竞争激烈、利润微薄的时代对企业来说是至关重要的。

"定价领域中的达芬奇"达顿商学院教授拉菲·穆罕默德（Rafi Mohammed）将教会你运用明智的定价策略轻松实现"为利润与增长而定价"！不要以为本书"只是在讨论定价问题的皮毛"，本书讨论的定价技巧既有最基本的，也有最深奥的。这些技巧将有助于你发现并挖掘出产品中隐藏的利润。

穆罕默德先生用聊天的方式明确告诉读者，获得额外利润的关键是为顾客提供一系列价格选择，让他们自己挑选适合自己的定价……这本书清楚地说明，关注你收取的价格而不是成本能够使你更轻松地获得更多的利润。

——《纽约时报》（*The New York Times*）

本书被选入"福布斯创业图书馆"（创业者必备的10本书）。"为产品和服务定价是创业者需要制定的最关键也是最困难的决策之一……穆罕默德发现了定价的心理学及经济学规则，有助于读者在进入市场时有效地制定价格"。

——Forbes.com

陈列类别：市场营销

ISBN 978-7-5095-0912-8



责任编辑：张仕航
电子邮件：webmaster@ewinbook.com

定价：29.80元